سلسلة الإدارة

إدارة الأعمال الدولية

الدكتور
المليجي عبد الرؤوف صالح أحمد
الدكتور
إبراهيم جابر السيد أحمد

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دار الجديد للنشر والتوزيع

٦٥٨.٨ ـــــــ أ . إ	**أحمد ، إبراهيم جابر السيد .** **إدارة الأعمال الدولية / إبراهيم جابر السيد أحمد ، المليجي عبد الرؤوف صالح أحمد .- ط١.- دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع .** **٣٢٤ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم . (سلسلة الإدارة)** **تدمك : ٧ - ٦٥٢ - ٣٠٨ - ٩٧٧ - ٩٧٨** **١. التسويق . ٢. إدارة مبيعات.** **٢. أحمد ، المليجي عبد الرؤوف صالح (مؤلف مشارك) .** **أ - العنوان .**

رقم الإيداع : ١١٣٢٩ .

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع
دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز
هاتف- فاكس : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥-٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣
E-mail: elelm_aleman٢٠١٦@hotmail.com & elelm_aleman@yahoo.com

الناشر : دار الجديد للنشر والتوزيع
تجزءة عزوز عبد الله رقم ٧١ زرالدة الجزائر
هاتف : ٢٤٣٠٨٢٧٨ (٠) ٠٠٢٠١٣
محمول ٦٦١٦٢٣٧٩٧ (٠) ٠٠٢٠١٣ & ٧٧٢١٣٦٣٧٧ (٠) ٠٠٢٠١٣
E-mail: dar_eldjadid@hotmail.com

المحتويات

مقدمـــــة

بعد تفاقم المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في دول العالم، والتي كانت الشركات الدولية السبب في ظهور بعض منهـــا، ظهرت ضغوطات كبيرة على هذه الشـــركات فـــي ســـبيل مواجهـــة التزاماتها ومسؤولياتها وتصحيح الممارسات غير المسئولة الصادرة عنها، من هنا بدأت تتبلور ثقافة المسؤولية الاجتماعية، وأصـــبحت منظمات الأعمال تغير من نظرتها للمجتمع والبيئة، في محاولة منها لتحسين صورتها من جهة وللعب دور فعال وايجابي في المجتمع من جهة أخرى. عند التأمل في مظاهر المسؤولية الاجتماعية المختلفـــة نجد أنها مما ورد في التشريع الإسلامي تحـــت مســـميات مختلفـــة: فبعضها من قبيل التكافل الاجتماعي وأخرى مـــن بـــاب الممارســـات الأخلاقية وأخرى من الرحمة والشفقة لذا تم تحليل هذه المعلومـــات للتوصل إلى نتائج قابلة للتعميم .

الفصل الأول

الإدارة واستغلال الموارد البشرية الدولية

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن أن يقال : أن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن تتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدماتية . ولا شك بان استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة ، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول . وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فان البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة

وكفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة . [1]

• **تعريف الإدارة** Defining Management

يقول فريدريك تـــايلور (Fredrick Taylor) فـــي كتابـــه إدارة الورشة الصادر عام ١٩٣٠ ، إن فن الإدارة هو المعرفة الدقيقة لما تريـــد من الرجال عمله ، ثم التأكد من أنهم يقومـــون بعملـــه بأحســـن طريقـــة وأرخصها . أما هنري فايول (Henry Fayol) فيعرفهـــا فـــي كتابـــه الإدارة العامة والصناعية بقوله (يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة) .

وأما تعريف كونتز واودانول (فان الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الآخرين) ، وبالنسبة لتشيستر برنارد فعرفها في كتابه المـــدير بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأدية الوظيفة . أما جلوفر فيقول بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطـــط وتحفـــز وتقـــيم وتراقـــب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لهدف محدد ومعروف.

من كل ما سبق يمكننا تعريف الإدارة على أنها عمليـــة اجتماعيـــة مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالا امثل عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول إلى الهدف بكفاية وفعاليـــة. وإذا أردنـــا الـتـوضـــيـح أكـثـــر لعناصر تعريف الإدارة فان:

---
[1] - علي السلمي و آخرون أساسيات الإدارة ص ٤٨-١٤٩

الإدارة عملية: أي تعبير عن تفاعل النظام الإداري ، ويعني البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية إلا وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

- الإدارة عملية مستمرة: تأتي صفة الاستمرار لان الإدارة تعمل على إشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات ولان هذه الحاجات في تغير مستمر، فلذلك يصبح عمل الإدارة مستمرا طوال حياة المؤسسة . فلا يقوم المدير بالتخطيط في بداية حياة المؤسسة ثم يتوقف بعد ذلك، ولكن يقوم بكل أعمال الإدارة مدى حياة المؤسسة.
- الإدارة عملية اجتماعية: أي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك .
- الموارد التي تتعامل معها الإدارة: الموارد البشرية والمادية مثل المواد الخام و الآلات والأموال.
- التخطيط: التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له .
- التنظيم: كيفية توزيع المسئوليات والنهمات على الأفراد العاملين في المؤسسة.
- التوجيه: إرشاد أنشطة الأفراد في الاتجاهات المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- الرقابة: التأكد من أن التنفيذ يسير على أساس الخطة. الموضوعة، وإذا وجد انحراف فيجب تعديله.
- الهدف: الغاية المطلوب الوصول إليها

- . الكفاية: الوصول إلى الهدف بأقل جهد واقل تكلفة وأسرع وقت.
- الفاعلية: الوصول إلى أفضل نوعية من المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة.
- الإدارة فن أم علم Management Science or Art

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة ، هي علم أم فن أم علم وفن معا؟

الإدارة علم: يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.

الإدارة علم : أي لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

الإدارة فن: أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهارة وذكاء في ممارسة عمله ، وتعامله مع العنصر البشرى لحفزه على الأهداف التنظيمية، لان ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقه . ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.

الإدارة فن وعلم معا: من كل ما سبق يمكن القول بان الإدارة فن وعلم معا، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري:

- الأمانة والعدل والإخلاص في العمل.
- صفات عقلية وفكرية ، أي أن يكون على قدر من الذكاء.

- صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل.
- صفات فنية أي أن يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.
- صفات ثقافية بحيث يكون مطلعا على العلوم الأخرى.
- صفات إنسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.

الإدارة والعلوم الأخرى:

- الإدارة وعلم الاقتصاد Management and Economic

أن هدف علم الاقتصاد هو استغلال المـوارد البشـرية والماديـة بأقصى درجة لإشباع الحاجات الإنسانية وهذا الهدف يلتقي مـع الهـدف المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد . فلا بد لـلإداري أن يكـون ملمـا بنظريات الاقتصاد حتى يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.

- الإدارة وعلم الاجتماع Management and Sociology

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشـأتها وتطورهـا وتكوينها وتطور العلاقات فيها، فمن الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعا صغيرا ودراسـة علـم الاجتمـاع تساعد في إدارتها والتعامل مع المجموعات الموجودة فيها. كمـا بسـاعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود والاحترام بين الجميع.

- الإدارة وعلم النفس Management an d Psychology

يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجـب على الإداري دراسة هذا العلم ليستطيع أن يحفز ويشجع ويدفع ويتعامل مع العاملين والمتعاملين مع المشروع . وذلك يعود بالفائدة على المؤسسة.

- الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية

Management and the Natural Science

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات Operation Research **وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة .**

كما ينبغي أن يلم الإداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية وبعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

- **مبادئ الإدارة** principles of Management

يوجد العديد من المدارس التي وضعت مبادئ وأسس للإدارة وان كان من أهمها :

المدرسة الكلاسيكية في الإدارة The Classical School

تشمل المدرسة الكلاسيكية :

- **الإدارة العلمية** Scientific Management
- **البيروقراطية** Bureaucracy
- **الإدارة العلمية** Scientific Management

من أشهر علماء هذه المدرسة فريدريك تايلور، (Fedriek Tylor) **وهنري فايول** (Henri Fayol) **وهنري غانت** (Henri Gant) **وفرانــك وليليان جلبــرت** (Frank &Lilian Gilbereth) **واوليفــر شيلــــدون** (Oliver Sheldon) **وموني ورايلـــي** (Moony & Railey) **ولينـــدول اورويك** (Lyndall urwick).

- **مبادئ تايلور** Taylors Principles

١. **إحلال الطرق العلمية بدلا من الطرق البدائية التي تقوم علـــى التقـــدير والتخمين .**
٢. **اختيار العاملين وتدريبهم بصورة علمية صحيحة.**
٣. **تعاون الإدارة مع العاملين لتنفيذ الأعمال المطلوبة بدلا من النزاع.**
٤. **تقسيم عادل للعمل بين الإدارة والعمال، حيـــث تتـــولى الإدارة أعمـــال التخطيط وتنظيم العمل.**
٥. **فصل أعمال التخطيط عن أعمال التنفيذ حتى يتسنى لكل فرد أن يقـــوم بواجبه بكفاية عالية.**

- **الانتقادات التي وجهت إلى تايلور:**

أن أفكار العالم تايلور لاقت الكثير من الانتقادات للأسباب الآتية :

١. **عدها الكثيرين إنها تضر بصالح العاملين وتلغـــي شخصـــية العامـــل وتجعله يعمل مثل الآلة، وبالتالي تقل أهمية العامل داخل المؤسسة.**
٢. **اقتصرت دراسة تايلور على مستوى المصنع الصغير (الورشة)**
٣. **أدت أفكار تايلور إلى نوع من الحرب بين العاملين وأصحاب العمل.**

٤. طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطء وتغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على اجر دون اعتبار للنواحي الصحية.
٥. عارضها أصحاب المصانع الذين خيل إليهم إنها تعطي حقوق جديدة للعمال لا يستحقونها.
٦. لاقت أفكار تايلور معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار وطرق جديدة في الإدارة لم يعتد عليها أصحاب المصانع ، بل أن الطرق التقليدية في الإدارة كانت بمثابة عادات وتقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير.

- **مبادئ فايول** Henry Fayol Principles

يعتبر هنري فايول الأب الحقيقي لمبادئ الإدارة الحديثة ، وقد قام فايول بتقسيم أنشطة المؤسسة في كتابه (الإدارة العامة والصناعية)[٢] إلى ست مجموعات:-

١. **نشاطات فنية** Technical Activities **الإنتاج والتصنيع.**
٢. **نشاطات تجارية** Commercial Activities **الشراء البيع المبادلة..**
٣. **نشاطات مالية** Financial Activities **البحث والاستخدام الأمثل لرأس المال.**
٤. **نشاطات الوقاية والضمان** Security Activities **حماية الممتلكات والأشخاص والمحافظة على سلامتهم في المؤسسة.**

- سيد الهواري مبادئ الإدارة و الاسس العلمية ص ٦٠٠-٦٠٧ ٢

٥. **نشـــاطات محاســـبية Accounting Activities وتشـــمل تســـجيل الحسابات وإعداد الميزانية ومعرفة التكاليف وعمل الإحصاءات.**

٦. **نشـــاطات إداريـــة Management Activities التخطـــيط والتنظـــيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة .**

وقد ركز فايول على النشاط الإداري ، وبـــين أن أهميـــة النشـــاط الإداري تنبع من انه متعلق بالتنبؤ، كما انه مميز عـــن بـــاقي الأنشـــطة الأخرى. وقد تعرض فايول في كتابه إلى ثلاث موضـوعات رئيسـة وهي:

١. **الصفات الإدارية .**

٢. **المبادئ العامة للإدارة.**

٣. **عناصر الإدارة.**

الصفات الإدارية :

الصفات التي يجب توافرها في المديرين :

١. **صفات جسمانية : الصحة والقوة والنشاط.**

٢. **صفات عقلية: القدرة على الفهم والاســتيعاب والتحصـــيل وحســـن التصرف والحكم على الأشياء.**

٣. **صفات خلقية: الحيوية و، الحزم، الرغبة فـــي تحمـــل المســـئولية ، الولاء والابتكار والمهابة.**

٤. **الثقافة العامة أو الصفات التربوية: الإلمام بالمعلومات التي لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه المدير.**

٥. صفات فنية: الإلمام بالمعلومات عن الوظيفة التي يؤديها المدير.

٦. صفات تتعلق بالخبرة وهي صفات تنشا نتيجة مزاولة العمل.

٧. مبادئ الإدارة عند فايول

١. مبدأ تقسيم العمل Division of Work

وهو المبدأ الذي يترتب عليه التخصص، والذي عده الاقتصــــاديون عاملا أساسيا لرفع كفاءة العاملين . حيث انه يؤدي إلى زيـــادة المقـــدرة ويزيد من ثقة العامل بنفسه.

٢. السلطة والمسئولية Authority and Responsibility

وهنا تكون السلطة والمسئولية مرتبطان ، فالمسئولية تتبع السلطة وتنبثق عنها . والسلطة هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير، والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء الخبرة والقيم الخلقية.

٣. النظام Discipline

النظام هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الإخلال بـــالأوامر، وهـــذا المبدأ يستلزم وجود رؤساء قديرين في كل المستويات الإدارية .

٤. وحدة إصدار الأوامر Unity of Command

و هنا يجب أن تصدر الأوامر من رئيس أو مشرف واحد حتـــى لا تتعارض التعليمات والأوامر مع بعضها بعضا.

٥. مبدأ وحدة التوجيه Unity of Direction

طبقا لهذا المبدأ فان كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون تابعة لرئيس واحد، ويختلف هذا المبدأ عن مبدأ وحدة الأمر في انه ينطبق على عمليات المؤسسة وأنشطتها في حين ينطبق مبدأ إصدار الأوامر على الأفراد العاملين.

٦. مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

Subordination of Individual Interest to General Interest

أي عندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة يجب خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

٧. مبدأ المكافأة والتعويض Remuneration of Personal

أي تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم ، أو باستخدام المكافأة، أو في تقسيم الأرباح . هو في مزايا عينية أخرى بحيث يحقق ذلك رضاء كل من العاملين وأصحاب العمل.

٨. مبدأ المركزية Centralization

ويقضي تركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضى الظروف.

٩. مبدأ تدرج السلطة Scalar Chain

أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها ، بحيث يكون حجم السلطة اقل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم الإداري ، وهذا أمر ضروري لتامين وحدة إصدار الأوامر في المؤسسة.

١٠. مبدأ الترتيب والنظام Order

أي أن يكون هناك مكان معين لك لشيء أو مكان معين لكل شخص كما يجب أن يكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به.

١١. مبدأ المساواة Equity

أي عدم تمييز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين ، حيث يحصل الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.

١٢. مبدأ الاستقرار في العمل Stability of Tenure

ويعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة ، لان البحث عن عاملين جدد يترتب عليه إضافة من حيث الجهد والوقت والمال.

١٣. مبدأ المبادرة Initiative

على الرؤساء إيجاد مبدأ المبادرة والابتكار بين مرؤوسيهم ، أو بعبارة أخرى على الرؤساء تشجيع المرؤوسين على التفكير المتجدد والابتكار.

١٤. التعاون Cooperation

ويعني ضرورة العمل بروح وبشكل الفريق انطلاقا من شعار الاتحاد قوة.

عناصر الإدارة عند فايول Elements of Administration

من أهم ما كتب فايول : (عناصر الإدارة) وعدها وظائف الإدارة ، ويرى فايول أن عناصر الإدارة خمسة[٣] :

١. التخطيط Planning
٢. التنظيم Organization
٣. إصدار الأوامر Command
٤. التنسيق Coordination
٥. الرقابة Control

ويقصد فايول بالتخطيط التنبؤ ووضع الخطط، أي خطة العمل، تحديد الوقت. والنتائج المرجوة ، والطريق الذي يجب أن يتبع ، وخطوات العمل وطرق العمل.

الوظيفة الأولى: التخطيط Planning

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط يمكن إلى حد كبير المدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. فمفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

[٣] Management ١٠١: The Five Function

ماذا نريد أن نفعل؟

١. أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

٢. ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

٣. ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمؤسسة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة.

التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

تحديد الموارد المطلوبة.

- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

١. التخطيط الاستراتيجي :يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة .

٢. التخطيط التكتيكي :يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى .

٣. التخطيط التنفيذي :يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات .

أنواع التخطيط الثلاثة:

- التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل. ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1. **إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل .**
2. **إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .**
3. **تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .**

- التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسئولا عن إنجازه .التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عملـــه. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات .الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحـــد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

- خطوات إعداد الخطط التنفيذية:
  - الخطوة الأولى: وضع الأهداف :تحديد الأهداف المستقبلية.
  - الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
  - الخطوة الثالثة :تحديد البدائل :بناء قائمة مـــن الاحتمـــالات لســـير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
  - الخطوة الرابعة :تقييم البدائل :عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
  - الخطوة الخامسة :اختيار الحل الأمثل :اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
  - الخطوة السادسة : تنفيذ الخطة :تحديد من سيتكفل بالتنفيـــذ، ومـــا هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمـــات إعـــداد التقارير.

- **الخطوة السابعة :مراقبة وتقييم النتائج :التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.**

- الوظيفة الثانية: التنظيم

وفي وصفه لعنصر التنظيم يقول فايول التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و"ريموند اتنر" عرّفا في كتابهم "مقدمة الإدارة" وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. **تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .**
2. **تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .**
3. **تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة .**
4. **تصميم مستويات اتخاذ القرارات .**

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المؤسسة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

أهمية التنظيم:

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المؤسسة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة .

1. **تنسيق بيئة العمل :الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف .**
2. **الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات .**

و يضيف "بلنكت" و"اتنر" أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف: الخطط تملي على المؤسسة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف: تحديـد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة. حيث يجب إعـداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عـدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة: حيث يكون المـدراء مطـالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

١. فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ)
٢. وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات .
٣. البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي .

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات: إن مفهـوم الحصـص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأسـاس للسـلطة. هـذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات: هذه الخطـوة تحـدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المؤسسة ككل. الهيكـل الأفقـي يبين من هو المسئول عن كـل مهمـة. أمـا الهيكـل الرأسـي فيقـوم بالتالي:

١. يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة .
٢. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مـدير واضح)

- الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المنتمين للمؤسسة هم المورد الأكثر أهميــة مــن جميــع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المؤسسة من خــلال التوظيف. المؤسسة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظــة علــى المــوظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيــف يبــدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار المــوظفين ويســتمر طــوال وجــودهم بالمؤسسة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المؤسسة بالأشخاص المناسبين في المناصــب المناســبة. هــذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشــرية، تــوفير المــوظفين، الاختيار، التعريف بالمؤسسة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافــآت والترقيات وخفض الدرجات والنقل، وإنهاء الخدمة.

و يتم تعريف كل واحدة من هذه المهام الثماني كما يلي.

مهام التوظيف الثمانية:

أولا: تخطيط الموارد البشرية :الغاية من تخطيط الموارد البشــرية هي التأكد من تغطية احتياجات المؤسسة من الموظفين. ويتم عمل ذلــك بتحليل خطط المؤسسة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين.

ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

١. التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموظفين .
٢. مقارنة احتياجات المؤسسة بموظفي المؤسسة المرشحين لسد هذه الاحتياجات .
٣. تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المؤسسة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد هذه الاحتياجات .

ثانيا: توفير الموظفين :في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثا :الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعا: التعريف بالمؤسسة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمؤسسة. عملية التعريف بالمؤسسة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المؤسسة.

خامسا: التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المؤسسة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المؤسسة.

- التدريب : يهتم بزيادة مهارات الموظفين.
- التطوير : يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادسا: تقييم الأداء :يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا: قرارات التوظيف :قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامنا: إنهاء الخدمة :الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

- الوظيفة الرابعة: التوجيه:

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيــادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفي الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المؤسسة. وإذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليــه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيــه النــاس تبــرهن مــدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس التوجيهات للمرؤوسين ســيتركز حــول نمــط فــي قيــادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في القرار حول كيفية توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، يكون القائد الموجه للآخرين عليه:

١. معرفة جميع الحقائق عن الحالة .
٢. التفكير في الأثر الناجم عن القرار على المهمة .
٣. الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ للقرار .
٤. التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الــذي يجــب اتخاذه .

بالنسبة للشخص الذي يوجه أنشطة الآخرين عليه أيضا:

١. تفويض المهام الأولية لجميع العاملين .
٢. جعل الأوامر واضحة ومختصرة .
٣. متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانــت كتابية أو شفوية .

وفيما يتعلق بالعملية التوجيهية نورد ما يلي.

مقترحات حول عملية التوجيه[٤]:

١. عدم جعل التوجيه نزاع من أجل السلطة. ومحاولة تركيز اهتمام المدير–واهتمام الموظفين– على الأهداف الواجب تحقيقها .الفكرة هي تخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير .

٢. عدم اللجوء إلى الأساليب الخشنة. وذلك لأجل أن يأخذ الموظفين التعليمات بجدية .

٣. الانتباه للكلمات الصادرة. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه للأفكار! كما يجب أيضا مراقبة نبرة الصوت. فمعظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر .

٤. عدم الافتراض أن الموظفين فهموا كل شيء. وإعطاء الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. وإعطائهم الفرصة ليؤكدوا فهمهم بجعلهم يكررون ما تم قوله .

٥. التأكد من الحصول على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. وإعطاء الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي يتم فيه تفويض المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد .

---

٤. من" ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل و جون نيستروم

٦. عدم إعطاء الكثير من الأوامر .المعلومات الزائدة عن الحد الذي تعتبر فيه مثبطة للعاملين. وجعل التعليمات مختصرة ومباشرة. والانتظار حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن الطلب منهم البدء في عمل ثاني .
٧. أعطاء التفاصيل المهمة فقط .بالنسبة للمساعدين القدماء، حيث لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة .
٨. الانتباه للتعليمات المتضاربة. والتأكد من عدم القول للموظفين أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة ويقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك .
٩. عدم اختيار العامل المستعد للعمل فقط. والتأكد من عدم تحميل الشخص المستعد أكثر من طاقته. والتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا .
١٠. محاولة عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. ومحاولة التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع .
١١. الأهم من جميع ذلك، عدم لعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم .

- الوظيفة الخامسة: الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة،

وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المؤسسة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف .مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المؤسسة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العمليّة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

١. إعداد معايير الأداء :المعيار أداة قياس، كمّيّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع .

٢.أ - المعايير الإداريّة : تتضمّن عدة أشـياء كالتقـارير واللـوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسـيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحـددة. تعبّـر المقـاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التّقنيّة : يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتـاج، والعمليّـات، والمـوادّ، و الآلات، ومعـدّات السـلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة مـن مصـادر داخليّـة وخارجيّة.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

٣. متابعة الأداء الفعليّ :هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ .

٤. قياس الأداء : في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنـة أو القياسـات مقبولة – خلال الحدود المفترضة– فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولـة فيجـب اتخـاذ الإجراء اللازم .

٥. تصحيح الانحرافات عن المعايير :تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التـي بيّنـت وجـود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عـن النـاس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويميّة الواجب اتخاذها .

مقابلة مع مدير العمل حول المشاكل الإدارية

Interview of management manager

تمت مقابلة مدير العمل وذلك للتعرف بشكل عملي علـى المشـاكل الادخارية التي تواجه العمل وقد تم التعرف على بعض المشاكل وهي كما يلي:

أولا: أفكار لتحسين أداء المؤسسة :

Ideas for improving the performance of an organization

بعد دراسة عدد من النشرات أصبح بالإمكان الإشارة لبعض الأفكار التي تظهر في النشرة التي أصدرها قسم الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية تحت عنوان " دليـل عملـي لبرنـامج تحسـين الأداء فـي المؤسسات العامة " .

"A practical guide for performance improvement programming in public organization "

وهي أفكار يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من أجل كل نمـوذج مـن نماذج المؤسسة .

١.١ إن الفكرة الأولى التي نريد لفـت الانتبـاه لهـا هـي" أن التوظيف التنظيمي Organizational Functioning

والسلوك والفعالية والتأثير هي أمور مشـروطة ومتوقفـة علـى المحيط والبيئة داخليا" وخارجيا". وقد أصبح الأداء التنظيمي العام عملية معقدة . فعدد من العوامل المعتمدة على بعضها والتي تشكل الـدائرة ذات الدعم الـذاتي (self sustaining circuit) منشـغلة ومنهمكـة فـي ديناميكية التغيير ضمن تنظيمات معقدة . ومثل هذه العوامل التـي منهـا احترام وتبجيل المدراء وتأثيرهم على صانعي السياسة يمكنها جميعـا" أن تحدث التغيير . ويمكن لهذه التغيرات أن تبدأ من أية نقطة فـي الـدائرة التنظيمية (organizational circuit) .

ولذلك فإن إجراء دورات قليلة ليس كافيا" لتحسين أداء المؤسسة . إذ يجب التعامل مع المشكلة بإيجاد حلول كاملة وشاملة لها . وقد فشـلت الطرق التقليدية في اعتبار المؤسسة ككل متكامل وفي العمل وفق العوامل والمتغيرات التي تحكم فعاليتها وتأثيرها. وقد وجهت هذه الطرق لتحسـين الديناميكية داخل المؤسسة ولم تستطع إيجـاد حلـول للمشـاكل الكبـرى المتعلقة بالديناميكية خارج المؤسسة أو بالمظاهر التنظيمية الداخلية .

و من أهم المشاكل التي تم تحديدها بعد اللقاء مع مدير العمل:

- الحجم التنظيمي Organizational size
- التقنية Technology

- **انسيابية العمل** Work flow
- **شروط العمل** Work conditions
- **أسلوب القيادة** Leadership style
- **البيئة التقنية** Technological environment
- **الشروط والأحوال الاجتماعية – الثقافية**
  Socio - cultural conditions
- **السوق** Market

نستطيع فهم السلوك التنظيمي بأفضل ما يمكن عندما ننظـر إليـه على أنه يحدث في نظام من القوى المعتمدة على بعضها . لأن هذه القوى ترتبط ببعضها بطريقة ما بحيث لا تتضارب أهدافها الخاصة أثناء تحقيـق الأهداف العامة للمؤسسة .

٢.١ والمفهوم الثاني هو التدريب الإداري . فلقد أنفقت بليونـات مـن الدولارات على برامج التدريب التقليدية للمـدراء . وقـد اعتبـر تطوير مثل هذه البرامج على أنه أهم تجديد في التعليم فـي هـذا القرن . ومع ذلك فقد أعطت المحاولات التي تجرى لربط التـدريب بالتغيرات التي تطرأ على السلوك في العمل مـع تـأثير تنظيمـي محسن نتائج مخيبة للأمل .

والنتيجة هي أن الخبرة ببرامج التدريب التقليدية من النوع العام – وحتى تلك ذات الجودة العالية منها – لها تأثير محدود وغير مؤكد علـى الأداء التنظيمي . وهذا ناتج عن الحقيقة أن المدير كفرد غارق في نظام

فني واجتماعي معقد وأن هذا الأمر يعطى بعض الاعتبار أثناء تدريب المدراء . ويمكن تحقيق تغيير تنظيمي ذو مجال عريض من خلال مساهمة كل المدراء في العمل المقرر .

٣.١ والمفهوم الخلافي الآخر هو الحصول على المساعدة عن طريق استشارة الخبراء والمختصين، هذا الأمر الذي ينفق عليه بلايين الدولارات سنويا" . وملفات المؤسسات في البلدان النامية والبلدان المتطورة على حد سواء هي مناجم ذهب من التقارير الاستشارية المهنية المكتوبة، تلك التقارير التي تشخص الصعوبات ضمن المؤسسة الزبونة بشكل دقيق ومضبوط وتقدم توصيات محددة من أجل التغيير.

وقد كان التحسين والتطوير المرجو لنسبة عالية من مثل هذه الجهود في المؤسسات الزبونة قليلاً أو معدوما". ويجب على الخبير أن يطور مقدرة المؤسسة الزبونة على حل المشاكل – بدلا" من أن يخلق عندها اتكالية عليه وعلى نصحه ومشورته – وذلك من خلال إيجاد انشغالات ونشاطات فعالة عندها . ويجب إيجاد الحلول ودراستها ضمن المؤسسة نفسها وبذلك تنفذ بنجاح ويكون دور الخبير في هذه الحالة هو تسهيل الأعمال الضرورية فقط بحيث تستطيع المؤسسة إيجاد حلولها بنفسها بعد ذلك .

٤.١ والتعليق الأخير يخص تقييم الأداء . وقد وقعت الطرق التقليدية لتقييم أداء المدير تحت وطأة هجوم وانتقاد متزايدين . والنقد الرئيسي لكثير من الطرق هو أن التقنيات وأسلوب الإدارة والإجراءات والأساليب التي يستخدمها المديرون غالبا" ما تعطى وزنا" أكبر من النتائج التي تنتج عنها .

وبالإضافة إلى ذلك فإن دور المنفذين في تقرير المعيار الذي سيتم تقييمهم على أساسه غالبا" ما يكون صغيرا" أو معدوما" .

وأخيرا" فإن العاملون في سلطات المراقبة غالبا" ما يعتبرون أنفسهم مقيمون ومخمنون بينما لا يبذلون إلا جهدا" صغيرا" فقط لتسهيل ودعم تحقيق الأهداف التي يرسمها أولئك المدراء الذين لهم الفضل في تخويلهم هذه السلطة .

٢. أسس الوسيلة (الأداة)المقترحة :

Basis for the proposed tool

كيف يمكن علاج هذه الأوضاع ؟ الذي نحتاجه هووسيلة للتعامل مع المؤسسة بكليتها . تلك الوسيلة التي تعتمد على مفاهيم متطورة حديثة في مجال السلوك التنظيمي وبشكل خاص على التطوير التنظيمي (OD) والإدارة بواسطة الأهداف Management By Objective (MBO) والاستشارة حول العملية (Process consultation).

وبمـــا أن الخطـــة النموذجيـــة الشــــاملة (Comprehensive systematic plan) بشأن تحسين الإدارة الموصى بها في نهاية هـــذه المقالة مبنية على استخدام وتطبيق هذه المفاهيم الثلاثة فإننا سنلخصـــها باختصار أدناه .

١.٢ التطوير التنظيمي (Organizational development (O D :

لقـد أعطـي هـذا المفهـوم تعـاريف مختلفـة وقـد وصـف التطوير التنظيمي في أحد هـذه التعـاريف بأنـه يتضـمن ثـلاث درجات :

أ- جهد طويل الأمد (a long -range effort) لإدخال تغيير مخطـط مبني على تشخيص يشارك فيه عناصر من المؤسسة .

ب- برنامج يتضمن تنظيم كلي أو نظام متناسق أو جزء من ذلك .

ج- هدف ذو أثر تنظيمي متزايد واختيار تنظيمي معزز .

وقد اعتبر التطوير التنظيمي في تعريف آخر أنه تغيير مخطط أو جهد ذو نظام كلي يتضمن الإدارة العليا مع الأهداف السليمة والصـــحيحة ذات التأثير التنظيمي العام المتزايد كما أنه يساعد فـــي تحقيـــق أهـــداف تنظيمية محددة.

ويتم تحقيق ذلك بواسطة تدخلات مخططـــة فـــي بنيـــة وعمليـــات المؤسسة باستخدام العلم الاجتماعي وكـــل المعـــارف الأخـــرى المتعلقـــة بالموضوع . كما يتضمن جزء مـــن الخطـــة المقترحـــة للتزويـــد بهـــذه المعلومات على شكل برامج أو مناهج تدريبية .

كما اعتبر تعريف ثالث مشهور التطوير التنظيمي على أنـــه جهـــد مخطط يشمل كامل المؤسسة عبر تدخل مخطط فـــي عملياتهـــا باســـتخدام معلومات من العلوم السلوكية (behavioural science).

وجميع هذه التعاريف لها نقاط تشابه كثيرة أولها أن هدف التغييـــر هو المؤسسة ككل (أو جزء رئيسي منها) ولـــيس الفـــرد . وثانيهـــا أن المستويات العليا من الإدارة في المؤسسة متضمنة في عملية التغيير .

وأخيرا" أن أعضاء وعناصر المؤسسة يشاركون بشكل فعـــال فـــي تشخيص المشاكل وتطوير خطط العمل من أجل إيجاد الحلول . إن فعاليات تشخيصية وتخطيطية مترابطة كهذه لهي بحد ذاتها حوافز هامة للتغيير.

٢.٢ الاستشارة حول العملية (Process consultation) :

يتضمن التطور الكبير في التأثير التنظيمي المتزايد ضـــمن حركـــة التطوير التنظيمي (Organizational Development OD) **دورا" جديدا" للمستشارين والخبراء. إذ تعتبر الاستشارة حول العمليـــة نشـــاطات حـــل مشاكل الزبون على أنها معاكسة لمشاكله .**

ويكون تركيز المستشار على العملية التي يـــتم تحقيـــق الأهـــداف بواسطتها، وليس على الأهداف نفسها بشكل مباشر . إذن فالمستشـــار لا يقدم حلولا" جاهزة للمشاكل . ولكن يساعد المؤسســـة المستشـــيرة علـــى إجراء تشخيصات محددة ونموذجية لصعوباتها ومشاكلها وعلـــى تطـــوير برامج عمل لزيادة الفعالية والتأثير التنظيمي .

إن دور مستشـــار العمليـــة (The process consultant) أقــل مركزية وأهمية ونصحا" من دور المستشار التقليدي ولكنـــه أكثـــر منـــه مساعدة وتقديما" للتسهيلات. فعمله هو مساعدة المؤسســـة علـــى حـــل مشاكلها الخاصة بها عن طريق جعلهـــا علـــى علـــم ودرايـــة بالعمليـــات التنظيمية وما ينتج عنها من نتائج، وبالآليات التـــي يمكـــن تغييـــر هـــذه لعمليات بواسطتها . ويساعد مستشار العملية المؤسسة لكي تستفيد مـــن تشخيصها الذاتي ومساعدتها الذاتية. واهتمامه المطلق هو تطوير مقـــدرة المؤسسة لكي تصبح قادرة على القيام بنفسها بما يقوم به المستشار عادة ودون مساعدة أحد .

ويكون اهتمام المستشار التقليدي عـــادة هـــو إيصـــال معلوماتـــه للمؤسسة، بينما يكون اهتمام مستشار العملية هو إيصال مهاراته وقيمـــه لها .

٣.٢ الإدارة بواسطة الأهداف (Management By Objectives MBO):

وهي نظام من الإدارة مصمم لكي يضمن تنفيذ المـــدراء لأهـــداف المؤسسة . إذ يتوقع من المدراء أن ينشئوا أهدافهم الخاصة المبنية علـــى أهداف المؤسسة . ويتم التعبير عن مثل هذه الأهـــداف بعبـــارات يمكـــن قياسها وبذلك يمكن للمدراء تقييم أدائهم والتحكم به بشكل أفضل.

وتستبدل الإدارة بواسطة الأهداف (MBO) التحكم من خارج القسم (أي تلقي أوامر خارجية) بنوع من التحكم الداخلي أكثر دقة وفعالية وتأثيرا" فهو يحفز المدير على العمل ليس لأن شخص ما أمره أن يؤدي شيئا" ما أو تكلم معه حول ذلك ولكن لأن مهمته في العمل تستدعي ذلك حسب الأهداف المرسومة .

ويوجد في الإدارة بواسطة الأهداف (MBO) سبعة مركبات (عناصر)مألوفة وشائعة في جميع برامج الـMBO الناجحة وهي :

- هدف محدد لكل منصب وكل موقع عمل .
- وضع مشترك للأهداف من قبل المدير ومراقبيه .
- الربط بين الأهداف عبر المدراء .
- قياس وضبط تحقيق وإحراز الأهداف .
- مراجعة الأهداف وتكريرها مرة بعد مرة بعد تجديدها وتقويم أخطائها .
- انهماك كادر دعم المدير بالعملية بشكل كبير .
- انهماك السلطات العليا بالعملية بشكل كبير .

ويكون التركيز الأكبر للـMBO عند تقييمها للأداء على النتائج وتتضمن نشرا "مشتركا" للأهداف وتطويرا" لخطط العمل من أجل تحقيقها . وهي تسلط الأضواء على دور سلطة المراقبة كمورد للمدراء الثانويين . فعندما تستخدم بشكل لائق ومناسب فإن العملية تسهل القيام بمناقشة ثنائية (باتجاهين) Two way discussion بين المدراء والتابعين لهم ، كما تقلل وتصغر الفجوة الاجتماعية بين هاتين الطبقتين .

وتركز هذه الطرق الثلاثة الحديثة - الخاصة بالأداء التنظيمي المحسن- على مستويات مختلفة من التنظيم كل منها عنصر حاسم من عناصر النجاح.

وتسلط الـ OD الأضواء على التغيير المخطط في النظام الكلي للمؤسسة أو الأنظمة الفرعية الهامة . وقد تم توجيه الابتكار الخاص للـ OD بخصوص الاستشارة حول العملية Process consultation باتجاه تحسين تشغيل المجموعات التي تم تأسيسها وكمثال على ذلك ، المدير التنفيذي وكادره . و/ أو العلاقة بين الوحدات الوظيفية والعملية وكمثال على ذلك التحكم بالإنتاج والجودة . بينما تسلط MBO الأضواء على العلاقة بين المراقب والتابع Supervisor - subordinate relationships وتحاول ربط أهداف الأفراد الرئيسيين في المؤسسة بأهداف الأداء للمشروع بأكمله .

ويوجد نقاط مشتركة بين الطرق الثلاثة وهي تأكيدها جميعا" على الانهماك الكامل والفعال لعناصر المؤسسة المناسبين في جهود التغيير .

٣. خطة نموذجية شاملة من أجل تحسين الإدارة

Comprehensive systematic plan for the improvement of management

يجب أن يكون تحسين أداء المؤسسة وفق برنامج وخطة . والطريق المقترحة أدناه تتمم التقنيات والآليات التي ذكرت سابقا" (الـ OD والاستشارة حول العملية والـ MBO) مع التأكيد والتركيز على المراجعات والتغيير المستمرين .

ويجب أن تتطابق هذه الأمور وتتوافق بشكل عام مع المشاكل كما يجب أن يكون تطوير الحلول كلا" مترابطا" .

ولذلك يجب أن يطبق البرنامج على المشاريع وفق قواعد خاصة بكل مؤسسة على حدة مع أنه يمكن أن يتضمن أجزاء عامة محددة مع المؤسسات الأخرى مثل محتوى المعارف التي تنشر على شكل مناهج أو دورات (والتي تطبق بشكل مشترك بين المؤسسات في أمريكا اللاتينية). ويهدف هذا الطريق إلى إيجاد مدراء منفتحين ومهيئين للتفاعل المشترك والتعاون مع غيرهم . ولكي نستطيع وضع الخطة في حيز التطبيق نحتاج إلى العناصر التشغيلية التالية :

- المحتوى (content) : مؤسسات (عامة أو خاصة) أو وحدات إدارة مسئولة
- البيئة (environment) : قيادات عليا (Top authorities) – مدركين بأن هناك فجوة في عملية تحسين الأداء – توافق على اتخاذ إجراءات وقوانين لتحتضن التغيير .
- الفلسفة (philosophy) : الرغبة في البدء بالنشاطات التي تقود إلى التطور عبر نظام فعال قائم على التفاعل المشترك وذو تصحيح ذاتي (Of a self correcting) .
- المتطلبات (requirements) :

– تسهيلات من أجل أن يكون التدريب أقرب ما يمكن من مواقع العمل (ربما ضمن نفس المؤسسة) .

- فريق صغير من الأشخاص متمرس في التـدريب علـى الإدارة وفي علم السلوك وفي التطوير الإداري .

وبالإضافة إلى العناصر التشغيلية التي تم ذكرها نقترح المراحل التالية لتنفيذ الخطة:

- المرحلة الأولى :

يجمع الفريق الذي أشرنا إليه أعلاه معطيات حول المؤسسة . وهذه الخطوة هي بمثابة سبر أولي لمشاكل العمل .

- المرحلة الثانية :

ينظم الفريق اجتماعات مع الإدارة العليا ويتم تفحص مشاكل العمل فيما بعد من قبل المدراء الكبار ويكـون دور الفريـق فـي هـذه المرحلة هو تسهيل وتسجيل النشاطات والفعاليات ويعتبر هذا الأمر كبداية لعملية التحسين. وفي هذه المرحلة بالـذات توضـع الأهـداف وتفحـص مستويات الأداء والمؤشرات ويتم تخطيط برامج العمل ووضـع الخطـوط العريضة لها .

وتوزع البرامج التنفيذية على مجموعات من الكادر من مسـتويات مختلفة من المؤسسة على وحي ما تم تقريره من قبل الإدارة العليا كما يتم في هذه المرحلة أيضا" رسم خطط من أجل المراجعـات اللاحقـة والدورات التقييمية .

المرحلة الثالثة :

وتتعامل هذه المرحلة مع التدريب . وهي ضرورية حسب الدراسات التي تمت في المنطقة الأمريكية . وتستطيع هذه المرحلة أن تفيد عدة مؤسسات لها مشاكل مشابهة وحيث يكون بنك المناهج لنظام المشاركة العالمي للتدريب في مجال الاتصالات التابع للـ ITU مفيدا" وفعالا" .

وفي هذه المرحلة بالذات تكون المؤسسات تعمل على إنتاج المناهج (بحسب مقاييس الـ ITU) وتكون قد متتجربتها في التدريب الإداري.

- **المرحلة الرابعة :**

وتهتم هذه المرحلة بتطوير برامج عمل خاصة تمثل الجزء من الحلول الذي لا علاقة له بالتدريب والذي كان قد تم تخطيطه ووضع البرامج له في المرحلة الثانية مع القيام بتعيين أشخاص لتحمل المسؤولية .

- **المرحلة الخامسة :**

تطوير نشاطات خاصة تتولد لدينا كنتيجة لبرامج التدريب وتوجه نحو تنفيذ المفاهيم والأفكار والتي نوقشت أثناء مرحلة التدريب وهي مكملة لإجراءات ومقاييس تابعة للمرحلة الرابعة .

ويتم تنفيذ المراحل الثالثة والرابعة والخامسة حسب المطلوب. إذ أنها مراحل تنفيذية تقوم بتنفيذها مجموعات العمل . وسيعتمد عددها وطول فترتها على حجم المؤسسة ودرجة تعقيد المشاكل التي نعالجها .

ويمكن تنفيذ هذه المراحل – طبعا" – في آن واحد معا"عن طريــق مجموعات أو أقسام مختلفة ضمن المؤسسة .

- مراجعة وتقييم المراحل Review and evaluation of stages :

من الجوهري إجراء مراجعات وتقييمات دورية بين الحين والآخــر وذلك من أجل إنجاح العملية بكاملها . وهذه الأمور ضرورية أيضــا" مــن أجل استمرارية التقدم في برامج العمل ومن ثم التمكن من عملية التبــديل والتقويم والتعديل على ضوء أية ظروف متغيرة وأيـــة تغيــرات تطــرأ . ويضمن هذا التجديد للمعطيات والأهداف أن تصبح العملية جزء من أسلوب الإدارة في المؤسسة .

والمجموعة الصغيرة من الأفراد الذين يبدءون ويسهلون العمليـــة هم عنصر رئيسي في تطبيقها وإنجاحها . إذ يجب عليهم تجميع المعطيات أو الفهارس المتعلقة بالأداء التنظيمي والتي لها علاقة بالموضـــوع قبـــل الشروع بالتمرين والتدريب. كما يجب أن يتركوا أثرا" لهذه الفهارس أثناء المراحل المختلفة للعملية بحيث يكونون قادرين على قياس درجة التغييـــر ووضع نتائج سببية وروابط متبادلة . وان من دور وواجب هؤلاء الأفراد إنشاء التفاعل وعمل تحاليل تجريبية قياسية حول اثر بـــرامج التحســـين والتطوير على المؤسسة .

وحالما تصبح جميع مراحل هذه العملية فعالة وســـارية المفعـــول ومألوفة في المؤسسة لا يبقى هناك عذر أن لا تصبح هذه العملية جـــزءا طبيعياَ من الممارسات الإدارية فـــي المؤسســـة دون مســـاعدة الفريـــق الاستشاري (Advisory team) ولكن ربما يكون هناك استثناء" وحاجـــة" لوجود تقنية إدارية محددة من اجل حل مشكلة ما .

ونستطيع أن نرى في الشكل ١ الخطة النموذجية الشاملة لتحسين الإدارة الموصى بها للمشاريع التي تشمل كل التجارب والأعمال التي يجب مناقشتها في الاجتماعات والندوات الأخيرة ويظهر الشكل ١ الحاجة لإعداد السلطات العليا التي – بمساعدة مجموعة المورد (Group resource) – يجب أن تنشئ عملية المرحلة الثانية وان تصونها وتتابعها باستمرار مع توسعاتها ومستجدياتها .

ويجب أن تتضمن مجموعة المورد أثناء المرحلة الثانية قيام السلطات العليا بتحديد ما يلي :

- الأهداف التنظيمية وقياسات الأداء :
  - ما هو نوع الأعمال التي نقوم بها ؟
  - الأهداف ومؤشرات الأداء والأولويات .
  - تصور الأداء المستقبلي ووضع الخطط له .
- تحديد وتحليل مشاكل الأداء والأسباب المحتملة (القوى الممانعة والقاهرة والمتفاعلة Interacting , impelling and impeding forces) :
  - تصنيف وتسجيل المشاكل .
  - تقييم شدة القوى الممانعة والقاهرة .
- إنشاء استراتيجيات وبرامج عمل من أجل التحسين والتطوير :
  - عصف الأفكار Brainstorming .
  - تحديد البدائل ونتائجها .

- المنتج الأخير : خطة من أجل تحسين أداء المؤسسة .

• الترتيبات من أجل التنفيذ

- مجموعات العمل والمنسقون والمنظرون ودورات ومجالس المراجعة .
- التنبؤ بصعوبات التنفيذ وكيف يمكن التغلب عليها (خطط بديلة وخطط طارئة) .
- تحديد المواضيع الخاصة بالتباحث مع السلطات الخارجية (من خارج المؤسسة).
- انتقاء برامج العمل ذات الأولوية القصوى .
- دورات واجتماعات المراجعة والتنقيح والتجديد .
- النظر إلى تحسين الأداء على أنه دورة مستمرة وعمل متواصل .

ويمكن للمرحلة الثالثة – التدريب – أن تستفيد من موارد نظام المشاركة العالمي للـ ITU (ITU International sharing system) للتدريب في مجال الاتصالات . وقد تم القيام بمعظم العمل في هذه المرحلة في المنطقة الأمريكية مع تحليل لمتطلبات التدريب على القيادة والإدارة (وهو جزء من العمل الذي كان يجب أن يتم في المرحلة الثانية وإنتاج سلسلة من المناهج والدورات بما يتوافق مع المقاييس والمعايير الصغرى ، والمساهمة في خبرة جديدة في التدريب الإداري(managerial training .)

ويمكن لفت الانتباه إلى حالتين مختلفتين تماما" في الشكل(١) الموجود على الصفحة الأخيرة من هذا القسم وهما :

- المدراء الموجودون على رأس عملهم .

- التدريب على الإدارة أثناء الحياة العملية للكادر المسئول بشكل فعال عن ترقية المناصب القيادية الإدارية .

ويوصى بالتعامل مع المجالين التاليين لمعرفة حالة المدراء الموجودين على رأس عملهم :

أ - المستوى الأعلى والمستوى المتوسط للإدارة .

ب- المستوى التشغيلي والمستوى الرقابي للإدارة .

ومن الممكن أن يتم التعامل بنفس المواضيع مع كلا المجالين على الرغم من أن التفاصيل والحيثيات ستختلف بحسب المسؤوليات .

والمرحلة الرابعة- التي تتألف من تنفيذ حلول المشاكل التي لا علاقة لها بالتدريب - محددة جدا" بالنسبة لكل مؤسسة . ومن خلال إمضاء أربع سنوات في زيارة مؤسسات الاتصالات في المنطقة الأمريكية أصبح من الممكن تحديد مشاكل المعلومات (information problems) في كل حالة من الحالات . فإذا أردنا خلق مدراء مستنيرين ومنفتحين وتوزيع المسؤوليات والسلطة على المستويات المختلفة للمسؤولية ضمن البنية التنظيمية ، فيجب علينا حينئذ خلق نظام معلومات إداري فعال ليزودنا بالمعلومات الضرورية والفعالة والكافية لصنع القرار .

ويمكن التعامل مع مثل هذا النظام من المعلومات تقليديا" وبوضـــوح ، أو باستخدام أنظمة المعالجة بالكمبيوتر . ويبدو من المفيد في هــذه النقطـــة ربط بعض الأفكار التي تطرح من قبل ممثلي الـــ (Telecomunicaçoes Brasileiras SA) TELEBRAS **في الاجتماعات واللقــاءات عنــدما نتطرق لموضوع إدخال تقنيات جديدة في أنظمة الاتصالات. ويــتم إدخـــال هذه التقنيات دون التحقق من أنها تؤثر بالمؤسسة بكاملهـــا ،لــيس فقــط بمظاهرها وأمورها الفنية ولكن أيضا" بمظاهرهـــا وأمورهـــا الإداريـــة . وتستمر سلطاتنا – رغم ذلك – باستخدام الطرق التقليديـــة فـــي إدارتهـــا للمؤسسة .**

ويعتقد بأن الالكترونيات الرقمية والمعالجات Digital electronics and processors) **قد أقامت ثورة وتغييرا" جذريا" فـــي كـــل مظـــاهر المعارف الإنسانية . ولذلك يجب أن تكون مشاريعنا أيضا" مرنـــة بشـــكل كافي لإدخال التجديد في خدماتها وإداراتها . وفي هـــذا الـــزمن العصـــيب المعقد لا يستمر إلا الأكفاء ولا يمكن أن نكون أكفاء بطرق إدارة تقليديـــة بالية قديمة.**

والمرحلة الخامسة هامة جدا" إذ يجب تنظـــيم وإنشـــاء مشـــاريع صغيرة بعد القيام بنشاطات التدريب وذلك من أجل تنفيذ أي من المفـــاهيم والأفكار التي تمت مناقشتها في الدورات، مع الانتباه إلـــى تحســـين الأداء للنشاط والفعالية في كل مكتب وإكمال القياسات الرئيسية الهامة للمرحلـــة الرابعة . وهذا سيمكن المشاركين في الدورة من الشعور بأنهم جزء متمم لعملية تحسين إدارة المشروع وبذلك فلن تبقى الدورات وسائل ميتة بـــلا روح .

ويجب أن يتم ترخيص هذه المشاريع ومراقبتها وضبطها من قبل نفس مجموعة المورد التي تراقب العملية بالكامل . كما أن مراحل التقييم والمراجعة هي أمور أساسية وجوهرية من أجل نجاح هذه العملية .

٤. استنتاجات Conclusions :

وكنتيجة نقول أنه من الهام أن نكرر ونؤكد دائما" بأن مدراء التدريب في الأشكال المختلفة والمتنوعة للإدارة هم الذين يتابعون التحسين والتطوير الحقيقي في أداء المؤسسة . وأن عملية التدريب ومواكبة التطور لهي أمر معقد يجب التعامل معه من قبل مجموعة من المختصين مع الدعم القوي لهم من قبل السلطات العليا في كل مؤسسة .

ويمكن أن يحصل التحسين عندما تكون المؤسسة نفسها قادرة على تشخيص مشاكلها وإيجاد حلول لها بنفسها .والعملية الموصى بها أعلاه مصممة من أجل توليد وإيجاد هذه الإمكانيات والقدرات .

وأخيرا" فإن مجموعة المنفذين الجيدين هي المجموعة التي تسعى وتبحث بشكل متواصل ومستمر لإيجاد طرق ووسائل لتحسين الأداء والتي تشغل نفسها في عمليات التغيير بشكل مباشر .

ويسعد مشروع كودافتيل ونظام التخصيص العالمي ITU من أجل التدريب على الاتصالات أن يوفر هذه الوسائل المذكورة للمهتمين بهذا الأمر وأن يقدمان المساعدة من أجل تنفيذ ذلك بأقصى ما يستطيعون .

المراجع : Bibliography

- دليل عملي لبرنامج تحسين الأداء في المؤسسات العامة (الحكوميـــة). United Nations Department of Economic and Social Affairs قسم الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية .
- هريراج : خطة نموذجية شاملة لتحسين الإدارة . . الوثيقة رقم ٣ من الاجتماع الخامس للمنطقة الأمريكية من أجل التدريب على الاتصـــالات (سانتياغو – تشيلي– تشرين الثاني ١٩٨٤) .
- برنامج تدريب تنفيذي (TELEBRAS) .
- تدريب المدراء والمديرين .
- خطة تدريب إداري Managerial training plan (كوستاريكا) .
- ورشة عمل تدريب مجموعة المورد (Resource group training ICE workshop) (كستاريكا) الاجتماع السادس للمنطقة الأمريكيـــة للتدريب على الاتصالات (تشرين الثاني ١٩٨٥)

الفصل الثاني

ماهية الإدارة وكيفية تحقيقها

إن الإنسان يتشكل من مجموعة من العواطف والمشاعر، لذا فهو بحاجة إلى مرونة كاملة في التعامل معه، وقد رسخت أسس ومبادئ الإدارة وفن قيادة الآخرين من خلال مواقفه صلى الله عليه وسلم مع أصحابه، فكل موقف كان يرسخ مبدأ جديداً في كيفية إنجاز الأعمال بنجاح وتميز دون إهدار حقوق الغير، ودون التقليل من المهام الموكولة للآخرين، بل يصبح تقسيم العمل والتعاون والاستماع للآخرين من الصفات التي ينبغي أن نتحلى بها في تعاملنا نحن في أعمالنا.

معنى كلمة إدارة :

أصل كلمة إدارة لاتيني وتعني من أجل الخدمة ، فالإدارة تعني مجهودات بشرية لإنجاز أهداف محددة هي خدمة الآخرين .

لفظ إدارة دائماً يأتي مقروناً بأحد الصفتين (عام) و(خاص) . فإذا ما قورن بالصفة الأولى (عام) دلّ على إدارة الدولة التي تستهدف الصالح العام. وإذا ما أضيف إلى الصفة الثانية (خاصة) دل على إدارة المشروعات الصناعية والتجارية التي تستهدف الربح .

والإدارة العامة بهذا المفهوم تعني توجيه الجهود البشرية من خلال التخطيط، والتنظيم، التنسيق ... وغيرها من العمليات الإدارية لممارسة الأعمال والأنشطة الحكومية بما يحقق أهداف المجتمع.

تعريف الإدارة : هي تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف معين .

طبيعة الإدارة :

1) الإدارة عملية مستمرة.
2) الإدارة نشاط شامل.
3) الإدارة نشاط متخصص.
4) الإدارة علم وفن ومهنة.
5) الإدارة علم جامع.

وظائف وأنشطة المنظمات :

1- التخطيط: وهو التقرير سلفاً بما يجب عمله، وكيف، ومتى، ومن الذي يقوم به .

2- التنظيم : تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وإسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة، مع مراعاة التقسيمات الرأسية والأفقية اللازمة لإتمام البناء الهيكلي .

3- القوة : عبارة عن علاقة متبادلة بين شخصين يحاول من خلالها الشخص الأول توجيه سلوك الشخص الثاني في الاتجاه المرغوب من قبل الفرد. إذا القوة تعني محاولة فردية لإحداث تغيير في سلوك الآخرين. علماً بأن هذا التغيير قد لا يكون مرغوباً فيه .

4- القيادة : تعني عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة .

5- صناعة القرار : هي عملية اختيار بديل من مجموعة البدائل المعقولة المتاحة .

٦- إدارة الخدمات المدنية .

٧- الموازنة العامة : عبارة عن برنامج عمل متفق عليه يعين فيه تقدير لإنفاق للدولة ومواردها خلال فترة مقبلة وتلزم به الدولة وتكون مسئولة عن تنفيذه .

٨- الرقابة : عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف التي قد تم تنفيذها بشكل مرضي .

٩- التنسيق: هو الربط بين الأنشطة أو الأعمال المراد تحقيقها .

أهمية الإدارة :

في الماضي كانت وظيفة الدولة تنحصر في مرافق الدفاع ، والشرطة، والقضاء . بمعنى أن مهمتها هي توفير الأمن الداخلي والخارجي، مما جعل علاقتها بمواطنيها علاقة استثنائية وعليهم – أي على مواطنيها – أن يوفروا حاجاتهم الضرورية ، حديثاً تزايد الطلب على الحكومة لتلعب دوراَ بارزاً في تقديم البرامج التنموية التي تساهم في رفع المستوى المعيشي ورقي مواطنيها . وهذا ما أدى إلى ظهور ما يطلق عليه في وقتنا الحاضر (دولة الخدمات العامة) أو (دولة الرفاهية) .

إذا فالإدارة العامة هي الركيزة الأساسية للدولة الحديثة . رسم السياسة العامة بدقة ليس كافياً ، بل لا بد من وجود جهاز تنفيذي فعّال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت

وبأقل تكلفة ممكنة إن أي تنظيم ، أياً كان هدفه يحتاج إلى الإدارة . الوزارة، الجامعة ، المصنع ، الشركة ، المدرسة وغيرها لا بد لكل منها من وجود إدارة تعينها على أداء أنشطتها المختلفة . ونجاح أي من هــذه التنظيمات يعتمد على كفاءة ونوعيـــة جهازهـــا الإداري ومقدرتـــه علـــى التطوير والتجديد والإبداع ليواكب متطلبات مجتمعه وبيئته الخارجية .

علاقة الإدارة العامة بالعلوم الأخرى

العلاقة بين الإدارة العامة وعلم النفس :

تركز دراسات علم النفس على الاهتمام بالعنصر الإنساني فدارســو علم النفس تنصب اهتماماتهم على دراسة الفرد وانطباعاته ومشـــاعره ، فالمفاهيم الشخصية ، والدوافع والإدراك ، وسيكولوجية النمـــو ، والقـــيم والاتجاهات والعوامل البيئية والوراثية في نمو الفـــرد وســـلوكه ، هـــي مفردات علم النفس وتلعب هذه الأنماط السلوكية دوراً أساسياً في التـــأثير على سلوك الفرد وإنتاجيته داخل المنظمة

فأهداف علم النفس مثلاً تساهم في خدمة الإدارة العامة ومنها زيادة الكفاءة الإنتاجية والانسجام ، إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات والمنازعات ومصادر الشكاوي ، تحسين نوعية العمل بشكل لا يفقد الموظف الاهتمام والحد من قدرته وأخيراً معرفة الـــنمط الثقـــافي وخاصة القيم والاتجاهات السائدة في داخل التنظيم .

العلاقة بين الإدارة العامة وعلم الاجتماع :

يركز علم الاجتماع اهتماماته في المشكلات المتعلقة بالمجتمعات الإنسانية ويعتبر أحد الروافد الرئيسية في العلوم السلوكية والمفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري . ويعتبر دراسة المجتمع والجماعات والأسس التي تقوم عليها وعلاقاتها ببعضها البعض ، ولذلك أهمية كبيرة لكون الجماعات ذات تأثير كبير على تفكير الإدارة وسياساتها وبرامجها ونشاطها .

فإن علم الاجتماع ذو صلة وثيقة بالإدارة والتنظيمات الاجتماعية فهو يهدف إلى دراسة ومعرفة القواعد والتقاليد التي تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة ، مما سهل على المدراء معرفة أمور كثيرة عما يدور أو يحكم عمل الجماعة أو الفرد وخاصة عن التنظيمات غير الرسمية وعلاقاتها بالتنظيمات وأي مفاهيم أخرى لها صلة تؤثر على الجماعة بما يخدم أهداف التنظيم والعاملين .

العلاقة بين الإدارة العامة والاقتصاد :

تتوافق دراسة الاقتصاد مع دراسة الإدارة العامة في كثير من الوجوه، إذ أن المالية العامة والميزانية والحساب الختامي والإدارة المالية مثلاً تعتبر موضوعات أساسية حيث يشترك في دراسة هذه الموضوعات دارسو الإدارة العامة والاقتصاد على حد سواء .

فالدولة تقوم بإرساء القواعد الأساسية للاقتصاد العام وتوكل مهمة التنفيذ إلى الأجهزة الإدارية ، وعليه فالإدارة الحديثة تمارس نشاطات ذات طابع اقتصادي مثلاً تحديد مصادر الإيرادات وأوجه الإنفاق والحسابات الختامية والرقابة المالية . .. إلخ

الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات، ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات (Operation Research) وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة، كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة.

كما ينبغي أن يلم الإداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية، وبعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

أهمية الإدارة في المجتمع

يعود تقدم الأمم إلى الإدارة الموجودة فيها، فالإدارة هي المسئولة عن نجاح المنظمات داخل المجتمع، لأنها قادرة على استغلال الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية. فهناك العديد من الدول التي تملك الموارد المالية والبشرية ولكن لنقص الخبرة الإدارية بقيت في موقع متخلف.

كما يمكن أن يقال: إن نجاح خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها لأهدافها لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد المتاحة المادية والبشرية. وكذلك نجاح المشروعات المختلفة في جميع الأنشطة الاقتصادية الزراعية والصناعية الخدماتية. ولا شك بأن استخدام الموارد المتاحة دون إسراف أو تقصير يتوقف أساسا على كفاية الإدارة في مجالات النشاط المخلفة، كما أن نجاح المشروعات وتحقيقها لأهدافها الموضحة في خطة عملها يتوقف على كفاية إدارتها، ومن هنا نجد أن نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبط بمستوى الكفاية الإدارية في المشروعات المختلفة داخل الدول. وخلال الحديث عن التنمية والإدارة فإن البلدان النامية تواجه كثيرا من المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى قدرة وكفاءة إدارية لمواجهتها والتصدي لها وحلها، حتى يمكن أن تحقق أهداف التنمية المرغوبة.

الإدارة فن أم علم؟

يدور جدل كبير بين رجال الفكر الإداري حول طبيعة الإدارة ، أهي علم أم فن أم علم وفن معاً ؟

- الإدارة علم: يعني أنها تعتمد على الأسلوب العلمي عند ملاحظة المشكلات الإدارية وتحليلها وتفسيرها والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها.
- الإدارة علم: أي لها مبادئ وقواعد ومدارس ونظريات تحكم العمل الإداري، كما أن تطبيق هذه المبادئ والنظريات يؤدي إلى نتائج محددة.

- الإدارة فن: أي أن المدير يحتاج إلى خبرة ومهـــارة وذكـــاء فـــي ممارسة عمله، وتعامله مع العنصر البشري لحفزه على الأهـــداف التنظيمية، لأن ليس كل من درس علم الإدارة قادر على تطبيقـــه. ففن الإدارة هو القدرة على تطبيق الإدارة في المجالات المختلفة.
- الإدارة فن وعلم معا: من كل ما سبق يمكن القول بأن الإدارة فـــن وعلم معا، فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية، بالإضافة إلى الخبرة العملية التي لا غنى عنها.

الصفات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها الإداري:

١. الأمانة والعدل والإخلاص في العمل .

٢. صفات عقلية وفكرية، أي أن يكون على قدر من الذكاء .

٣. صفات جسمانية حتى يتحمل عبء العمل .

٤. صفات فنية أي أن يكون ملما بالتخصص الذي يعمل به.

٥. صفات ثقافية بحيث يكون مطلعا على العلوم الأخرى .

٦. صفات إنسانية يستطيع من خلالها التعامل مع العنصر البشري.

الفصل الثالث

الوظائف العملية للإدارة

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي "ما هي الإدارة؟ من هو المدير؟" أو قد تقول لنفسك "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية!؟ أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء!؟".

في الواقع، كلنا مدراء. فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتلزّم عليك أحيانا إدارة بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.

لذا.. سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز، يكفي لأن تتكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة.

ما هي الإدارة؟

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

ما الهدف من تعلّم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

زيادة مهاراتك.

تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضا. لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله. فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمسة للإدارة. أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط.

سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمسة بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك.

الوظائف الخمسة:

- التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.
- التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.
- التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.
- التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.
- الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

أصول ((فايول)) للإدارة

هنري فايول (١٨٤١ – ١٩٢٥) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

كمشرف أو مدير، سيكون عملك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية. أشعر أنه من المناسب تماما مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن. استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفا أكثر فعالية وكفاءة. هذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول:

- تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
- السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.
- الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

- وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.
- يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
- إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.
- مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.
- الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.
- قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

- الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.
- العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.
- استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.
- روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.
- إضفاء روح المرح للمجموعة في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

الوظيفة الأولى: التخطيط

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

ماذا نريد أن نفعل؟

- **أين نحن من ذلك الهدف الآن؟**
- **ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟**
- **ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهـدف؟ ومـا هـو البـديل الأفضل؟**

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمـور التـي سـيقوم بهـا الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشـهور، وحتـى سـنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

- **تحديد الموارد المطلوبة.**
- **تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.**
- **تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجـز (الهيكل التنظيمي).**
- **تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.**

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

١. **التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.**

٢. **التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطـط الإسـتراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.**

٣. التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسـؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

١. التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككـل. ويبـدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكـي تعمـل. وغايـة التخطـيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

٢. التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحـددة فـي الخطـط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم بـه كـل وحـدة مـن المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسـئولا عـن إنجـازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى

الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

٣. التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

- الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.
- الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

- الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و"ريموند اتنر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

١. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
٢. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
٣. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
٤. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

- المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- ماذا يعمل التنظيم؟
- العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
- تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.
- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و"اتنر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة.

أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

- يعرّف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المنتمون لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملئ المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثماني عن قرب.

مهام التوظيف الثمانية:

أولا: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.

- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هـــذه الاحتياجات.
- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانيا: توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتهـــا. وقـــد تلجـــأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصـــال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخـــرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عـــن طريـــق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثا: الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشـــخاص أو مصـــادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعا: التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامسا: التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادسا: تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعا: قرارات التوظيف: قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامنا: إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيـــادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخـــرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعالا عليه أن يكـــون قياديـــا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حـــول نمطـــك فـــي القيـــادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالـــك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضا
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل وجون نيستروم.

لا تجعلها نزاع من أجل السلطة.

حاول أن تركز اهتمامك – واهتمام الموظفين- على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

تجنب الأساليب الخشنة.

إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

انتبه لكلماتك.

الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء.

أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يأكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة.

أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

لا تعطي الكثير من الأوامر.

المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

أعطهم التفاصيل المهمة فقط.

بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

لا تختار العامل المستعد للعمل فقط.

تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا.

حاول عدم تمييز أي شخص.

من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

الأهم من جميع ذلك،

لا تلعب "التسديدة الكبرى".

المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة: الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفـــاظ على كفاءتهم وفاعليتهم . لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمســـة لـــلإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صمّمت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح فـــي طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط . في الحقيقة، الغرض الأساسيّ من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العمليّـــة يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسيّة تطبّق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

وهذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

١. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمّيّـــة أو نوعيّـــة، صـــمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم

لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ – المعايير الإداريّة: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركّز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب – المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، و الآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخليّة وخارجيّة.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

٢. متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

٣. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنــة أو القياســات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. أما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولــة فيجــب اتخــاذ الإجراء اللازم.

٤. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجــراء الصــحيح الواجــب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّــة جــدًّا أو صــارمة جــدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القيــاس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصــدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجــراءات التّقويميّــة الواجــب اتخاذها.

الفصل الرابع

الإستراتيجية الإدارية في سياسات الأعمال

١ - تطور الإدارة الإستراتيجية :

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخير من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة . وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية ، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والزيادة في مجال نشاطها .

وقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير ، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال ، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة ، وبسبب ضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات ، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات

الرئيسية في المنظمة ، ومن ثم الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة . فقد أدى اهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل (السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الفنية ، القانونية ، ...) إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشراً في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية .

٢ - تعريف الإدارة الإستراتيجية :

تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية ، حيث يعرفها Ansoff، وهو أحد رواد الفكر الإداري بأنها:" تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد ، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة ، والغايات التي يجب أن تحققها " .

أما Strickland & Thampson فقد عرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها : " رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها " .

وعرف كل من جوش وجلويك Jauch & Glueck الإدارة الإستراتيجية بأنها : " الخطة الموحدة ، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة . وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة " .

أما كوين Quinn فقد عرف الإستراتيجية بأنها : " الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات ، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام " .

كما عرف دركر Drucker الإستراتيجية بأنها : عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية ، وتوفير المعلومات اللازمة ، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال "

٣ – **مهام الإدارة الإستراتيجية :**

من التعاريف السابقة نستنتج أن بعضها قد أكد على أنموذج أو صيغة للتخطيط ، بينما عرفها القسم الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف معين تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة ، أي ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة .

من التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي :

أ. صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها .

ب. تنمية صورة المنظمة والتي تظهــر ظروفهــا وقــدراتها ومواردهــا الداخلية.

ج. تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تســود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية .

د. تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحــداث التوافــق بــين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية .

ه. تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضــوء رســالة المنظمــة ومواردهــا وظروفها البيئية .

و. اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية .

ز. تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة .

ح. تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد ، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكــل التنظيميــة، التكنولوجيــا ، وأنظمة التحفيز .

ط. تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاســتفادة مــن المعلومــات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية .

٤ - أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال :

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والاستقرار والاستمرار والنمو ، وإن الأهداف السابقة لا تتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب .

وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الإستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات ، حيث اتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم . وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون أمثال : أنسوف ، وهارولد وبرت ، أيستلك ماكدونالد وغيرهم ، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق على تلك التي لا تمارسه ، وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة .

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد ، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل :

١. التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية : حيث أن عصرنا هو عصر السرعة ، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي .

٢. تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية .
٣. تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة .
٤. زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء ، وتنمية عادات التفكير في المستقبل .
٥. توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة .
٦. المساهمة في التوجه للاهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية .
٧. مواجهة التحديات لتي تواجه المنظمات وانتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة .

ثانياً : التوجه الإستراتيجي(رسالة المنظمة وأهدافها).

١ - رسالة المنظمة :

توضح رسالة المنظمة الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها والغرض منها ، وتحاول رسالة المنظمة الإجابة على السؤالين التاليين : ما هو مجال عمل المنظمة ؟، وما هي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً ؟ ، ولابد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم وأن تتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم ، وأن تتكون من فقرة واحدة تصف سبب وجود المنظمة وأهدافها وأعمالها وأنشطتها ، كما يجب أن يصل مضمون الرسالة إلى العاملين والمتعاملين مع المنظمة . فرسالة شركة الاتصالات

السعودية على سبيل المثال هي " حياة أسهل " ، وهـــي تتضـــمن الهدف من وجود هذه الشركة ألا وهو تسهيل الحياة على المتعاملين معها حيث أنها توفر لهم الاتصال بجميع مناطق العالم بسهولة ويسر وبأرخص الأسعار وبأسهل الطرق ومن أي منطقة من مناطق المملكة .

٢ - تحديد الأهداف :

الأهداف هي النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المخططة ،وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى وما هي الكمية .

وتختلف الأهداف عن الغايات ، حيث أن الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً ، فقد تكون الغاية هي الربحية أو الكفـــاءة أو النمـــو أو السمعة والشهرة ، .... إلخ ، أما الأهداف فهي تحدد ماذا نفعل ومتى نفعل وأين نفعل وكم يجب أن نحقق .

- **غايات** (Goals)
- **أهداف** (Objectives)

من الشكل السابق يتبين لنا أن الرؤيا هي النتاج الملمـــوس مـــن التفكير الإستراتيجي ، والرسالة هي نتاج الرؤيا لمـــا تتوقعـــه المنظمـــة للمستقبل، والتي في ضوئها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تســـعى لتحقيقها انسجاماً ونتائج تحليل العوامـــل الخارجيـــة المتمثلـــة بـــالفرص والتهديدات، والعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف .

خصائص الرسالة الناجحة :

- تعبر عن فلسفة المنظمة وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً .
- تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها .
- تنسجم مع إستراتيجيات وسياسات المنظمة .
- متكيفة مع طبيعة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تعمل فيها المنظمة تتسم بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها .
- متكاملة .
- موضوعية بحيث تحقق أهداف المتعاملين مع المنظمة .
- تتضمن الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية .
- تتلاءم مع قيم ومعتقدات المجتمع .
- تسعى لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
- تتطلع إلى المستقبل ولا تنسى الماضي .

ثالثاً : تحليل بيئة العمل :

مفهوم التحليل الإستراتيجي :

التحليل الإستراتيجي هو تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة .

١- التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الكلية(الفرص والتهديدات):

البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة

وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها ، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الاقتصادية، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، وعوامل البيئة التكنولوجية، والعوامل الديموغرافية ، وعوامل البيئة السياسية والقانونية ، عوامل البيئة الدولية والعالمية .

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما :

- الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها .
- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها.

أ – عوامل البيئة الاقتصادية :

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال . وتتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة ، مقدار النمو الاقتصادي ، الميزان التجاري ، معدلات التضخم ، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح ، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة ، .

ب – عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية :

تتضمن العوامل الاجتماعية التقاليد، والقيم، واتجاهات وثقافة المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية ، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات ، أنماط السلوك الإنساني

ج – عوامل البيئة التكنولوجية :

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة ، أصبح لزاماً على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة .

إن الرغبات المتغيرة للمستهلكين ، وتزايد المنافسة ، وظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة ، وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطرة بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية ، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق .

د – العوامل الديموغرافية :

إن العوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير جداً على المنظمات ، فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات ، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات . وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف إلى المدن ، أو تغير مستوى الدخل ، أو تغير التركيبة العمرية للسكان ، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار إستراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة .

هـ – عوامل البيئة السياسية والقانونية :

تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل ، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى. ففي حال فرض الحكومات ضرائب على

المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية،كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة . فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى .

وتعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية .

و – عوامل البيئة الدولية والعالمية :

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت . وتعتبر التكتلات الاقتصادية الدولية ، التحالفات السياسية الدولية ، الحروب والمنازعات الدولية ، المنازعات الاقتصادية الدولية ، الكوارث الطبيعية ، الأزمات الاقتصادية والسياسية الدولية ، التطورات التكنولوجية السريعة ، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية .

٢ – التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (البيئة الخاصة الخارجية) : تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنشآت أو المنظمات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المنظمات .

إن مهمة المدراء الإستراتيجيين هي تحليل طبيعة الصناعة من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة بغية وضع إستراتيجية للمنظمة تتلاءم وتلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها .

وإن تحليل بيئة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد ، وتوفير الدلالات لاستخدام الأساليب الكمية من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة . ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين كما يلي :

أ – البيئة الساكنة (الستاتيكتية)/ البسيطة: أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة ، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمة أن تتنبأ بالمستقبل بشكل جيد ، حيث أن عملية التنبؤ تعتمد على تحليل الأعمال الماضية والحالية ، كما أن ثبات واستقرار البيئة يتطلب الاستمرار بالعمل بالإستراتيجية العمل الحالية ، حيث أن طبيعة الأسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة.

ب – البيئة النشطة (الديناميكية) والمعقدة : تتسم مثل هذه البيئة بالتغيير المستمر والتعقيد ، كما أن الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لا تصلح نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة مما يتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه الموقف في المستقبل .

٣ – تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة :

إن تحديد قوى التنافس تمثل أهمية كبيرة في صناعة الإستراتيجية. ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق ، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء

وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها. ويعتبر مدخل بورتر من المداخل الرئيسية لتحليل القوى التنافسية في الصناعة ، حيث اقترح بورتر نموذج القوى الخمسة للتنافس، أو ما يسمى أيضاً بمحددات الربحية في الصناعة .

يؤكد بورتر على أنه يجب على المنظمات أن تركز اهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى ، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المنظمة ، وهذه القوى هي :

١- المنافسة بين الشركات القائمة .
٢- التهديد بدخول منافسين جدد .
٣- التهديد بالمنتجات البديلة .
٤- قوة التفاوض عند المشترين .
٥- قوة التفاوض عند المجهزين .

٤ – التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية :

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية ، وهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة ، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة ، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية استغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة ، كما يساعد في تجنيب المنظمة للمخاطر والتهديدات المتوقعة .

كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي ، حيث أن اجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية لتحليل الإستراتيجي .

إن عوامل البيئة الداخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي ، ثقافة المنظمة ، العوامل التسويقية ، العوامل الإنتاجية ، عوامل إدارة الموارد البشرية ، العوامل المالية.

أ - الهيكل التنظيمي : التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية . وأهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي هي :

(١) هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ؟

(٢) هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أم بالميكانيكية ؟ وما هي أسباب ذلك ؟

(٣) هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف؟ .

(٤) هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات في المنظمة ؟ وهل يتفق مع احتياجات المدراء والأفراد العاملين في المنظمة؟.

(٥) ما هي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي ؟

(٦) هل يستجيب الهيكل التنظيمي للإستراتيجيات المطلوب تحقيقها؟.

(٧) هل هناك ضعف في الاتصالات داخل المنظمة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي ؟ وهل يؤدي ذلك إلى ضعف في نقل المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيمية في المنظمة ؟.

(٨) إلى أي مدى يتم الاستفادة من تفويض السلطة ؟.

(٩) هل يستطيع الهيكل التنظيمي إفراز مدراء إستراتيجيين ناجحين؟.

ب – ثقافة المنظمة : تعرف ثقافة المنظمة بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة ، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن ، أي أن ثقافة المنظمة هي مجموعة المعتقدات والرموز التي تمتلكها المنظمة والتي نشأت بمرور الزمن .

وأهم التساؤلات التي يجب طرحها لمعرفة ثقافة المنظمة وتحليلها هي :

(١) هل تتجه المعتقدات في المنظمة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط ؟ وما هي أولويات أهداف المنظمة ؟ .

(٢) إذا كانت الأهداف مالية فهل هي العائد على الاستثمار ؟ أم نسبة الديون إلى حق الملكية ؟ أم ماذا ؟ .

(٣) هل تتوافق معتقدات المنظمة مع التطور التكنولوجي ومع متغيرات البيئة الصناعية ؟ .

(٤) (٤) هل تتجه معتقدات المنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية في السوق وفي الصناعة ؟ .

(٥) هل تعكس معتقدات المنظمة قدرات الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

(٦) هل تملك المنظمة معتقدات إدراك التغيير والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المخاطر البيئية ؟.

(٧) ما مدى انتشار أواصر الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة ؟ .

جـ - العوامل التسويقية : تتعلق كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط التسويقي الذي يهدف لتنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجيتها ، وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي :

(١) تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة.

(٢) إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبون .

(٣) الاهتمام بنتائج المزيج التسويقي .

(٤) مدى فعالية أساليب الاتصال مع المستهلكين .

(٥) القدرة على التنبؤ برغبات المستهلكين المستقبلية .

(٦) مدى كفاءة رجال البيع .

(٧) القدرة على التنبؤ برد فعل المستهلك للمنتجات الجديدة .

(٨) د – العوامل الإنتاجية : تتمثل الإستراتيجيات الإنتاجية باختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات ، كما أن إستراتيجيات الإنتاج تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية .

ومن أجل تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعوامل الإنتاجية لابد من الإجابة على التساؤلات التالية :

(١) هل تتناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخططة ؟
(٢) هل تتماشى أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج ؟
(٣) هل أن مستويات المخزون تتناسب مع حجم المبيعات المستقبلية المتوقعة ؟.
(٤) هل مواقع الإنتاج قريبيه من الأسواق ومن طرق المواصلات ؟.
(٥) هل معدات الإنتاج حديثة ومتطورة ؟ هل المباني ملائمة للصناعة ؟
(٦) هل التغذية العكسية للمعلومات فعالة ؟
(٧) هل العلاقات بين أقسام الإنتاج والتسويق والمالية ، وغيرها من باقي الوحدات الإدارية المتخصصة جيدة ؟ .
(٨) هل عمليات التوسع ممكنة في المستقبل المنظور ؟
(٩) هل عمليات الصيانة والأمن الصناعي فعالة ومستديمة ؟

هـ – عوامل إدارة الموارد البشرية : تستطيع المنظمة التي تتمتع بموارد بشرية كفاءة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة

ومن أهم عوامل الموارد البشرية التي يجب أن تدرس وتحلل ما يلي :

(١) هل تتوفر قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية لدى المنظمة

(٢) هل المناخ التنظيمي مناسب لتشجيع وخلق الرغبة لدى العاملين للعمل بكفاءة ؟

(٣) هل سياسات الاختيار والتوظيف والترقية والأجور والمكافآت والتحفيز والتدريب وتقويم الأداء متوفرة وفاعلة ؟

(٤) هل معدل دوران العمل في حدوده الدنيا المقبولة ؟ وهل نسبة الغياب عن العمل ضمن الحدود المقبولة ؟

(٥) هل لدى العاملين معرفة بسياسات وأنظمة الموارد البشرية ؟

و – العوامل المالية : يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي .ومن الأمور التي ينبغي طرحها من أجل الإجابة عليها هي:

(١) القدرة على زيادة رأس المال (قصير الأجل ، طويل الأجل ، القروض ، حق الملكية) .

(٢) مستوى الموارد ومدى تعددها .

(٣) تكلفة رأس المال مقارنة بالمنافسين .

(٤) العلاقة مع المستثمرين ، المقرضين ، حملة الأسهم .

(٥)مدى فاعلية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة .

(٦)حجم الموارد المالية .

(٧)كفاءة وكفاية الأنظمة المحاسبية .

(٨)الإيرادات والتدفقات النقدية .

(٩) رأس المال العامل ، المرونة والمكونات .

(١٠) جودة الرقابة على المخزون .

تحليل سلسلة القيمة :

ويهدف إلى التعرف على الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة ، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلـــى تحقيـــق الميـــزة التنافسية (أقل التكاليف ، وتميز في الإنتاج والتركيز) .

ويعتبر نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر هو أحـــد الأســـاليب الحديثة كأداة لذلك .

تقييم نقاط الضعف والقوة في المنظمة :

تشير إحدى النتائج الرئيسية لدراسة أجراها أحـــد البـــاحثين مـــع خمسين مديراً في عدة شركات لمعرفة الأسس التي يستندون عليهـــا فـــي تقييم نواحي الضعف والقوة في المنظمة إلى أن تحديد نقاط الضعف والقوة يتأثر على حد كبير بالخصائص الشخصية للمديرين. وذلك مثل المســـتوى التنظيمي ، طبيعة العمل ، نوعية الخبرات ، الوحدة أتنظيمية التي ينتمـــي إليها ،.على سبيل المثال ، كلما ارتفع المستوى التنظيمي للمدير كلما زاد

اهتمامه بالنواحي المالية وخصـــائص الأفـــراد ، وقـــل اهتمامـــه بالاعتبارات الخاصة بالعمليات مثل التسهيلات والنظم . علاوة على ذلك ، فإن المديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أعلى يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاؤلاً قياساً بالمديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أدنى .

وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من مصدر لتقيـــيم نواحي القوة والضعف في التنظيم . وهناك عدة طرق للتقيـــيم ، منهـــا : أسلوب عقد الاجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة ، أسلوب المراجعة الإدارية ، أسلوب تحليل النسب وتحليل نقاط الضعف والقـــوة وفقـــاً لأداء المنظمات الأخرى في الصناعة .

١ - عقد الاجتماعات الدورية : يتم في هذه الاجتماعات التي تتم بين أعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذوي العلاقة مناقشة واقع أداء المنظمة وتقويم موقفها الحالي بناء على البيانات السابقة والحالية والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة ، وكذلك من أجل تقييم موقفها إزاء المنظمات المنافسة في الصناعة بغية تحديد إستراتيجيتها الملائمة .

٢ - أسلوب المراجعة الإدارية : وذلك عن طريق المراجعة الإدارية لجميع الأنشطة وفي كافة المجالات التسويقية ، الإنتاجية ، الموارد البشرية ، التمويلية ،..إلخ ، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزهـــا ، وتحديـــد نقاط الضعف لمعالجتها .

٣ – أسلوب تحليل النسب : أسلوب تحليل النسب هو تقييم يعتمد على إيجاد علاقة بين متغيرين أو أكثر ، مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة أو معدل معين . والهدف من تحليل النسب هو التعرف على مدى إنجاز المنظمة لأنشطتها الداخلية المختلفة مثل : التسويق ، الإنتاج ، الأفراد ، المالية ، ... إلخ .

٤ – أسلوب تقييم أداء المنظمة مقارنة مع أداء المنظمات المنافسة في الصناعة : وهو أسلوب تتمكن فيه المنظمة من تحديد وتقييم أنشطتها وأدائها مقارنة بأنشطة وأداء المنظمات المنافسة الأخرى في نفس الصناعة .

رابعاً : تحديد الموقف الإستراتيجي

يقع على الإدارة الإستراتيجية مهمة تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة وذلك لمعرفة ما هي الإستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاماً مع إمكانات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات) .

ويتحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT .

نموذج تحليل مصفوفة (SWOT)

تقييم البيئة الداخلية / تقييم البيئة الخارجية	نقاط القوة	نقاط الضعف
	– – – – – – – – – –	– – – – – – – – – –
	– – – – – – – – – –	– – – – – – – – – –

الفرص	(١) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	(٢) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)
--------- --------- ---------		
التهديدات ----------- ----------- ---------	(٣) إستعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفاعية)	(٤) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجيات الكماشة)

تحليل الفرص والمخاطر SWOT :

وهو اختصار لــ Strength, Weakness, Opportunities & Threats ، ويعتبر تحليل SWOT أداة مفيدة لفهم عمل المنظمة من الداخل والخارج . حيث يأخذ <u>تحليل نقاط القوة والضعف</u> بالاعتبار العوامل الداخلية للمنظمة ، ويصنف كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة أو ضعف بالنسبة لها ..

كما يهتم <u>تحليل الفرص والمخــاطر SWOT</u> بالبيئــة الخارجيــة للمنظمة في محاولة للتركيز على اتجاهها في المستقبل ..

نستطيع من خلال هذا التحليل أن نفهم الفرص المتوفرة لنا والتــي يمكن أن تكون على شكل تكنولوجيا جديدة أو تطوير البنية التحتية التــي يمكن أن توسع قاعدة الزبائن .. فهو يسمح ببناء قوة المنظمة وخلق

فرص جديدة للوصول لمزيد من الزبائن . وهو مهم أيضا لأخذ المخاطر بعين الاعتبار مثل الـ "Feed-back" التي تأتي من البيئة الخارجية. ويجاوب على كثير من الأسئلة حول ما هي المخاطر الكبرى التي سوف تواجهها المنظمة الآن وخلال الأعوام الخمس القادمة ؟ وهنا نعرف أننا يجب مراقبة هذه المخاطر التي سوف تواجهها المنظمة بشكل مستمر للتوصل إلى الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها .

إن اختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقييم مصفوفة SWOT ، وإن المنظمة التي تضع خطة إستراتيجية ولم تأخذ بعين الاعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة سوف تعرض نفسها للخطر .

١ – تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية :

أ – القوة : هي الأشياء أو الخصائص المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل ، مثل: الموارد المالية ، الكفاءات الإدارية ، انخفاض تكاليف الإنتاج ، ......

ب – الضعف : هو بعض الأشياء أو الخصائص التي تدل على نقص أو ضعف في إمكانيات المنظمة بحيث

تجعلها غير قادرة على التنافس ، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية ، ضعف شبكة التوزيع ، معدل الدوران العالي للعاملين ، .....

٢ – تعريف الفرص والتهديدات الخارجية :

أ – الفرص : هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن استغلالها لتحقيق أهداف المنظمة ، وكثير من الفرص قد لا تتكـــرر بحكـــم الارتباط بالعامل الزماني أو المكاني .

ب – التهديدات : هي الأحداث المحتمل حصولها في المستقبل ، والتـــي إذا ما حصلت فسوف تؤثر سلباً على أداء المنظمة ، مثل دخـــول منافسين جدد ، أو نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو الموردين ، ومثل تغير أذواق المستهلكين ، ...

٣ – تحليل مصفوفة SWOT :

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقـــف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الإدارة الداخلية (القوة والضعف) ، وفي ضوء النتائج يتبن لنا الإستراتيجيات التي يتوجب العمل بها .

ويمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات طبقاً للآتي :

أ – إستراتيجيات هجومية : وتهدف لاستغلال الفرص ، وتستخدم عنـــد وجود فرص متاحة بالإضافة إلى نقاط قوة كبيرة.

ب – إستراتيجيات علاجية : وتهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لا يمكن استغلالها بســـبب نقـــاط الضعف الموجودة .

جـ - إستراتيجيات دفاعية:وتهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة ، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة .

د - إستراتيجيات إنكماشية : وتهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية .

خامساً : الاختيار الإستراتيجي

الاختيار الإستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية ، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية . ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة ، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة . وتستلزم عملية الاختيار نوعاً من التفكير والتحليل الإستراتيجي ، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضييق عدد تلك البدائل ، وتقليص الخيارات أمام المدراء لاتخاذ البديل المناسب .

يطلق على أدوات تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال ، وتساعد هذه النماذج في تقويم مستوى الأداء واعتماد الخيار الإستراتيجي المناسب .

نماذج تحليل محفظة الأعمال :

١ – <u>نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية</u> : وهو أهم وأكثر النماذج قبولاً واتفاقاً، ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما :

– البعد الأول هو المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية ، أما البعد الثاني أو المحور العمودي فهو نمو السوق . وتنقسم المجموعة إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي : النجوم ، علامة الاستفهام ، إدرار النقدية (البقرة) ، خلية الوضع المضطرب (الكلب)

٢٠ ١٨ ١٦ ١٤ ١٢ ١٠ ٨ ٦ ٤ ٢	Stars النجوم معدل نمو عال/حصة سوقية عالية	Question Marks علامات الاستفهام معدل نمو عال / حصة سوقية منخفضة
	Cash Cows إدرار النقدية معدل نمو منخفض في الصناعة / حصة سوقية مرتفعة	Dogs الوضع المضطرب معدل نمو منخفض في الصناعة / حصة سوقية منخفضة

٩ ٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١ ٠.٨ ٠.٧ ٠.٦ ٠.٥ ٠.٤ ٠.٣ ٠.٢ ٠.٠
١٠

إن المحور العمودي لمجموعة بوسطن الاستشارية يمثل معدل نمو السوق . والهدف من تقويم معدل النمو هو تحديد فيما إذا كانت الظروف

الخارجية وبيئة الصناعة تملك الفرص للنمو ، أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدة الأعمال ، وإن معدل النمو العالي في الصناعة يمثل قوة ، كما أن معدل النمو المنخفض يمثل تهديد .

أ – المربع الأول : علامات الاستفهام ؟

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتصف بدرجة نمو عالية في الصناعة وحصة سوقية منخفضة ، وتمثل معظم الأعمال وهي في بداياتها ، وعلى المدراء الإستراتيجيون إتباع إحدى البدائل الإستراتيجية التالية :

(١) إحدى إستراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي . وزيادة الحصة السوقية

(٢) إتباع إحدى إستراتيجيات الإنكماش ، أي المحافظة على الحصة السوقية مع تخفيض معدل نمو السوق.

(٣) إتباع إحدى إستراتيجيات الاستقرار النسبي ، أي الاحتفاظ بمعدل نمو عال مع تأمين تدفق نقدي عالي.

ب – المربع الثاني : النجوم *

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع بارتفاع معدل النمو ، وكذلك ارتفاع في الحصة السوقية . وعلى المنظمة أو وحدة الأعمال إتباع إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الاستثمارات والنمو .

جـ - المربع الثالث : إدرار النقدية (البقرة)

وهي وحدات الأعمال أو المنتجات التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة وتدر مبالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي ، وانخفاض في الإنفاق والتكاليف ، ولكنها تتصف بمعدل نمو للسوق بطيء أو منخفض أو آخذا بالتدهور . والإستراتيجيات المناسبة للمنظمة أو وحدات الأعمال في مثل هذه الحالية هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة مما يساعد في الدخول في مجالات عمل جديدة ومتعددة ، أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقع في موقع الاستفهام أو النجومية .

د - المربع الرابع : الوضع المضطرب (الكلب)

تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق . وتتميز تلك الوحدات أو المنظمات التي تقع في مثل هذا المربع بالانخفاض الكبير في حجم المبيعات ، انخفاض الأرباح ، وقد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المنظمة ، وبالتالي إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمة . وتتبع المنظمات التي تتصف بمزايا هذا المربع إحدى إستراتيجيات الانكماش المتعددة مثل إستراتيجية الحصاد أو إستراتيجية التصفية أو إستراتيجية الهندرة .

المضامين الإستراتيجية لمصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية :

تهدف مصفوفة محفظة جماعة بوسطن إلى تحديد الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة أو وحدات الأعمال في ضوئها الحصول على موارد نقدية من أجل استخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نسبة نمو وأعلى ربحية للمنظمات في المستقبل .

جوانب القوة في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية :

(١) الاهتمام بالمستلزمات التي تساعد على خلق تدفقات نقدية .

(٢) تساهم في معرفة المنظمة فيما إذا كانت بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى مكملة .

(٣) القدرة على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصفوفة واحدة ذات بعدين رئيسيين هما معدل النمو في الصناعة والحصة السوقية النسبية ، ومقسمة إلى أربعة مربعات .

(٤) تساعد في اختيار الإستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو .

نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية :

(١) نموذج مبسط لا يحتوي على عوامل أخرى يجب أخذها بالحسبان .

(٢) يهمل هذا التقسيم الأسواق التي تتصف بالأسواق ذات النمو المتوسط .

(٣) المنتجات أو الخدمات المميزة لا تكون الحصة السوقية فيها مهمة .

(٤) قد تتميز المنظمات ذات الحصة السوقية المنخفضة بأرباح عالية ومركز تنافسي قوي .

(٥) مزايا التكلفة المنخفضة لا تقترن بالحصة السوقية العالية أو التكنولوجيا المتقدمة ، بل قد يكون العكس من هذا .

(٦) لا يمكن تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بشكل دقيق .

(٧) غرابة الأسماء والمصطلحات في المصفوفة

٢ – نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك :

وهي نموذج محفظة أعمال طورتها ماكنزي للاستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك ، وذلك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن . وتتألف مصفوفة ماكنزي من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين ، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو المركز التنافسي ، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة . ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال .

علامات استفهام	فائزون	فائزون
خاسرون	متوسط	فائزون
خاسرون	خاسرون	منتجي أرباح

مرتفع

متوسط

منخفض

ضعيف متوسط قوي

قوة الأعمال / المركز التنافسي

ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي : قوية ، ومتوسط ، وضعيفة .

٣ – نموذج مصفوفة هوفر :

وهي مصفوفة أنشأها هوفر لتلافي العيوب التي رافقت مصفوفتي بوسطن ، وماكنزي . وتتكون هذه المصفوفة (مصفوفة تطور المنتج / السوق) من ١٥ مربعا، تعكس مراحل تطور المنتج / السوق . وتحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين، المحور الأفقي يمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال، والمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق .

مرحلة النمو الأولي النشوء)

مرحلة النمو

مرحلة الركود الخفيف

مرحلة النضوج

مرحلة التدهور (الإنحدار)

ضعيف متوسط قوي (المركز التنافسي)

٤ – تقويم نماذج تحليل محفظة الأعمال :

أ – إيجابيات نماذج تحليل محفظة الأعمال بما يلي :

(١) – وسيلة مهمة لتحليل وحدات أعمال المنظمة أو منتجاتها .

(٢) – وسيلة مرئية .

(٣) – تساعد على تخصيص الموارد بطريقة أفضل .

(٤) – تساعد على تصميم إستراتيجيات فاعلة وملائمة للموقف .

ب – سلبيات نماذج تحليل محفظة الأعمال :

(١) – تعتمد إلى افتراضات تحتاج للتدقيق ، وذات طابع خاص .

(٢) – تعتمد على التقدير الشخصي عند تقييم النمو أو المركز التنافسي .

(٣) – تأثيراتها تشمل جميع الوظائف .

(٤) – لا تأخذ بعين الاعتبار التحالفات بين المنظمات .

(٥) – لا تهتم بالعوامل الإدارية في المنظمة .

العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي :

إن اختيار الإستراتيجية الملائمة يتحدد بعد تقويم البدائل الإستراتيجية عبر استخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال لقيمة كل بديل إستراتيجي .

ولغرض نجاح عملية الاختيار الإستراتيجي ، لابد للإدارة الإستراتيجية في المنظمة من مراعاة عدد من العوامل المحددة للنجاح ، من بينها تمسك المنظمة بتنفيذ الإستراتيجية السابقة أو الحالية ، واتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المنظمة ، وتحديد درجة المخاطرة المقبولة ، إضافة إلى عوامل الوقت ، والموارد المتاحة في المنظمة إن كانت مادية أو بشرية .

سادساً : صياغة الإستراتيجية

تعريف الإستراتيجية :

الإستراتيجية مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء ، وتدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية ، وتحقيق أهدافها التنظيمية .

والإستراتيجية هي أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها ، ومن ثم تأكيد بقاء التنظيم ونموه واستقراره في الأجل الطويل .

وتعتبر صياغة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عمليـــة الإدارة الإستراتيجية ، وتمتلك المنظمات الكبيرة ثلاثة مستويات من الإستراتيجية ، وهي : إستراتيجية المنظمة ، وإستراتيجية الأعمال ، وإستراتيجية الوظيفة أو النشاط .

١- إستراتيجية المنظمة :

وتتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الاتجاهات نحــو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات ، وكيفية تحقيــق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها . وتعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجــب أن تنخــرط فيــه المنظمة، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام ، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصــالح، المــداخل التــي يمكــن للمنظمــة استخدامها لزيادة العائــد علــى الاســتثمار . وتأخــذ إســتراتيجيــة المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي :

أ – إستراتيجية الاستقرار : أو ما يسمى أحياناً إستراتيجية النمو المحدود ، وهي أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة ، وتعمل فـــي صـــناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة ووفقاً لهذه الإســـتراتيجية تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزير وتحسين بيئتها التنافسية .

ب – إستراتيجية النمو : وهي الإستراتيجية التي تتبنى النمو عن طريـــق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة .

ج – إستراتيجية التقلص أو الإنكماش : وهي الإستراتيجية التـــي تتبناهـــا المنظمات عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمـــات متـــدنياً ، ولابد من إتباع إستراتيجية إنكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني .

٢ – **إستراتيجية الأعمال :**

إن وحدة الأعمال هو نظام فرعي للمنظمة ، تمتلك منتجـــاً معينـــاً وسوقاً معيناً ومجموعة من المتنافســـين ورســـالة ، وإن المنظمـــات ذات النشاط المنفرد، التي تعمل في صناعة واحدة تعتبر وحدة أعمـــال بســـبب كينونتها وأهدافها ، وتتبنى إستراتيجيات تهـــدف إلـــى تحســـين المركـــز التنافسي لها لتحقيق أقصى الأرباح . وخلافاً لإستراتيجية المنظمـــة فـــإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام ، وتركز على تحسين

الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها ، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم .

وتأخذ إستراتيجية الأعمال ، أو ما قد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها إستراتيجية القيادة في التكلفة ، وإستراتيجية التميز(التنويع) ، وإستراتيجية التركيز :

أ – إستراتيجية القيادة في التكلفة : تتبع المنظمات أو وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق ، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل ، أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح .

وأهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة :

(١) وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة .
(٢) نمطية المنتج .
(٣) خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي .
(٤) استخدام أحادي للسلعة من قبل المشترين .
(٥) ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري .
(٦) تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.
(٧) استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج .
(٨) بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء .

(٩) الاستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية .

(١٠) استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات .

وأهم المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة التكلفة هي :

(١) قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل .

(٢) إتباع المنافسون لسياسة الوفورات في كلفة العمالة .

(٣) سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة .

(٤) تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة .

ب - إستراتيجية التميز: وتعني هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية ، أو مواصفات خاصة مميزة ، أو خدمات ما بعد البيع . وهذا التميز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة ، وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها .

أهم المزايا التنافسية للإستراتيجية التميز :

(١) خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي المنظمة من المنافسين .

(٢) سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي .

(٣) التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول .

(٤) زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين .

(٥) إشباع لرغبات وحاجات المستهلك .

أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق إستراتيجية التميز :

(١) صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل .

(٢) ارتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة .

(٣) القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة .

(٤) التبدلات التي تطرأ على أذواق المستهلكين .

ج – إستراتيجية التركيز: وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف ، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم ، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل . وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة ، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء .... إلخ بسبب التركيز على التمايز . لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز، وهما إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة ، وإستراتيجية التركيز مع التمايز :

(١) التركيز مع خفض الكلفة : وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج ، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق ، أو على مجموعة من المشترين ، والذين يتم

خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل ، وفي حالة إستخدام هــذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة فــي قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة .

(٢) التركيز مع التمايز : وهي إستراتيجية تنافســية تعتمــد علــى التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مســتهدف مــن السوق وليس السوق ككل ، أو أي مجموعة مــن المســتهلكين دون غيرهم . وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافســية فــي قطــاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها .

(٣) المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز :

(أ) تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز

(ب) التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين ، وفي التكنولوجيا

(جـ) البحوث المستمرة للمنافسين لخرق أسواق المنظمــة بمنتجات تشيع طلبات المستهلكين .

٣ – الإستراتيجيات الوظيفية :

يقصد بإستراتيجية الوظائف بالمدخل الذي يركز علــى المجــالات الوظيفية في المنظمــة حتــى يمكــن أن تســاهم فــي تحقيــق أهــداف وإستراتيجيات المنظمة ووحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم

إنتاجية الموارد المستخدمة مع الإثبات إلى أن المجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض ، وهذا يعني أنه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف .

ويمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواعاً سبعة هي إستراتيجيات: الشراء، الإنتاج والعمليات الإنتاجية، التمويل، البحث والتطوير، الموارد البشرية، التسويق ، وأخيراً إستراتيجية نظم المعلومات .

أ – إستراتيجية الشراء وإدارة المواد : تتعامل إستراتيجية الشراء بصفة أساسية مع المواد الخام والأجزاء، والتسهيلات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المنظمة . ولغرض تبني إستراتيجية شراء ناجحة لابد من أن تتضمن ما يلي :

(١) معلومات تتعلق بالأسواق ، الموردين ، المنافسين ، التغيرات التكنولوجية التي قد نؤثر على وظيفة الشراء .

(٢) علاقات جيدة مع الموردين الذين ليهم مواد بجودة عالية وأسعار تنافسية واستمرارية في التوريد.

(٣) مؤشرات دوران المخزون ، الكلفة ، أداء الجودة والخدمة .

(٤) تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى، كالتمويل،التصنيع، التسويق،... إلخ .

ب – إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات : إن الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الإستراتيجيات تساهم في اختيار إحداها أو أكثر بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وأهم هذه الإستراتيجيات ما يلي :

(١) إستراتيجية تتعلق بالمنتج مثل : إستراتيجيات التميز أو النمو البطيء ، التكامل الأفقي والعمودي، إستراتيجية التمركز ، إستراتيجيات الاستقرار أو الانكماش .

(٢) إستراتيجيات التشغيل : مثل إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية ، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية .

(٣) إستراتيجيات التخطيط والرقابة: الإستراتيجيات الكلية أو الجزئية ، أو إستراتيجيات مرحلية مؤقتة .

(٤) إستراتيجيات الصيانة والإحلال والتجديد .

إدارة الجودة الشاملة :

تعد الجودة الشاملة معيار حقيقي لنجاح الإنتاج ، والجودة الشاملة ليست هي تلك الأشياء التي يتم قياسها ، ولكنها مدخل كلي لأداء العمل تحتوي على الملامح التالية:

١) ضرورة التركيز على طلبات المستهلك .
٢) التزام القيادة العليا بتأكيد الجودة .
٣) عمال الإنتاج مؤهلين ومتمكنين من أداء أعمالهم .
٤) تكامل الأداء في كل المنظمة .

جـ - إستراتيجية التمويل : تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن :

- اتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المنظمة أو وحدة الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها .
- كما يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة ، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال . كما أن إستراتيجية التمويل تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمنظمة ، والإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم أو الالتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة أو وحدة الأعمال .

د – إستراتيجية البحث والتطوير: ينبغي على جميع المنظمات اعتماد إستراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة . وتعتمد إستراتيجية البحث والتطوير لكل من المنتج والخدمة ، وتهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر .

هـ - إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: تعتبر إستراتيجيات الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط الاحتياجات من العمالة، الاختيار، والتعيين ، والتدريب ، والنقل، والترقية ، والحوافز وتقييم الأداء وغيرها . وتساهم هذه الإستراتيجيات في دعم الميزة التنافسية للشركة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة . كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة . وبغرض خفض التكلفة ومساعدة الشركة على تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إتباع إستراتيجية الخفض في التكلفة عن طريق استخدام العمالة المؤقتة، كما أنها تهتم أيضاً بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية وذلك لدعم المركز التنافسي للمنظمة

و - إستراتيجية التسويق : يقصد بإستراتيجية التسويق بالإستراتيجية التي تتعامل مع تطوير المنتج ، التسعير، البيع والتوزيع لهذا المنتج ، وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من الإستراتيجيات الفرعية مثل إستراتيجية تنمية السوق ، إستراتيجية تنمية المنتج ، إستراتيجية الترويج ، إستراتيجية التسعير .

(١) إستراتيجية تنمية السوق : تساعد المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر ، وتنمية أسواق جديدة للمنتجات الحالية .

(٢) إستراتيجية تنمية المنتج : يساعد المنظمة على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة ، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة .

(٣) إستراتيجية التسعير : تساعد المنظمة على زيادة حصتها من السوق ، كما تساعد على مواجهة المنافسين ، وأيضاً على تحديد كمية الإنتاج ، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار ، وخلق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وبين جماعة المستهلكين .

(٤) إستراتيجية التوزيع : وتهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها إستراتيجية تساعد على تصريف وبيع منتجات المنظمة من خلال تأمين قنوات ومنافذ توزيع تأخذ بعين الاعتبار مبدأ الكلفة الأقل / التميز .

(٥) إستراتيجية الترويج : وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المنظمة ، وتتكون هذه الإستراتيجية من عناصر أساسية أهمها الإعلان، الدعاية والنشر، البيع الشخصي، تفعيل نشاط المبيعات .

ز – إستراتيجية البحث والتطوير: وتتعامل إستراتيجية البحث والتطوير مع التحسين والتطوير والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية. وتتعامل مع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة ، سواء عن طريق العمل الذاتي أو عن طريق التحالف مع شركات أخرى لديها الإمكانيات المتاحة في البحوث والتطوير .

سابعاً : التنفيذ الإستراتيجي:

بعد صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة والأعمال والوظائف، وكذلك بعد اختيار البديل الإستراتيجي المناسب، فإنه يكون منطقياً أن توضع الإستراتيجية في موضع التنفيذ . وتعد عملية التنفيذ هي المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية .

ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات. وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي ، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات ، الأفراد ، القيادة ، نظام المكافآت والتعويض ، نظام الاتصالات ، نظام التخطيط ، ونظام التقويم والرقابة .

إن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يعتمد على :

أ – البناء التنظيمي المناسب . حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية .

ب – التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات .

ج – وجود نظام تحفيز ملائم . للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم

د – وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة . مثل البرامج والموازنة ، والإجراءات .

هـ – وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل .

ثامناً : التقييم والرقابة الإستراتيجية

حتى تكتمل عملية الإدارة الإستراتيجية فإنه لابد أن تشتمل على ما يعرف بالتقييم والرقابة كأحد المهام الإدارية الهامة في المنظمة للتحقق من أن ما تم إنجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه إستراتيجياً .

يعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها ، ثم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة لذلك .

وتتألف عملية التقييم والرقابة من أربعة مراحل هي :

١ – مرحلة تحديد ما يجب قياسه : يجب أن تكون كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة خاضعة للقياس بطريقة موضوعية ومقبولة .

٢ – مرحلة وضع معايير الأداء : وضع المعايير يحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها ، كما يحتاج لمعرفة قدرات العاملين ، ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة . كما يجب أن تكون المعايير للمخرجات النهائية بالإضافة إلى العمليات الوسيطة ، وهناك عدة أنواع من المعايير :

أ – معايير كمية مثل حجم الإنتاج ، حجم الإيرادات ، حجم المبيعات، حجم الأرباح .

ب– معايير نوعية مثل نسبة المردودات ، نسبة الإنتاج المعيب ، معدلات شكاوي العملاء ، درجة ولاء المستهلكين ، ... إلخ .

ج- معايير زمنية : مثل وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع ، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة .

د - معايير التكلفة : مثل استخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير كأجور المديرين ، تكلفة الخدمات البريدية ، تكلفة نظام الحاسب الآلي ، ....

شروط المعيار الجيد :

أ - الواقعية : معايير مناسبة للواقع ، لا مبالغة فيها .

ب - الارتباط بالنشاط : المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.

ج - الدقة : محدد بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير بصورة غير مقبولة .

د - المرونة : يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف .

هـ - عدم المغالاة في عدد المعايير : حتى لا تتعقد العملية الرقابية .

٣ - مرحلة التقييم (القياس والمقارنة) : وهي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة ، بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعة، ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسئولين حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب .

وللحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية يمكن استخدام الأداتين التاليتين لتحقيق هذا الغرض:

أ – الملاحظة الشخصية : وتتم بتواجد المدير أو المسئول عن النشاط بزيارة مواقع العمل ولو على فترات متباعدة للوقوف على سير العمليات.

ب – التقارير الرقابية: مثل :

(١) – تقرير الميزانية العمومية .

(٢) – التقرير الشهري لحساب العميل .

(٣) – تقارير المراجعين الداخليين .

(٤) – التقرير السنوي عن حالة دوران العمل :

٤ – مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وهي مرحلة إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي، وهي عملية أساسية وفعالة ، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها. وتواجه المسئول في هذه المرحلة مشكلتين هما التعرف على أسباب الانحرافات ، ثم اختيار أنسب الطرق لعلاجها .

أ – تحديد أسباب الانحراف: وتحدث بسبب اختلاف ظروف التنفيذ عن تلك المتوقعة عند وضع الخطة أو تحديد المعايير . والانحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها هي الانحرافات غير المقبولة أو التي تجاوزت الحد المسموح به ، والتركيز على النقاط الإستراتيجية .

ب – عند وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة انحراف معين ، يقيم كل بديل ويتم اختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة

الفصل الخامس

أساسيات التخطيط الإداري التشغيلي للمؤسسات العاملة

١- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعريف Glueck جليك

الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة .

ويرى د. سعد غالب ياسين أن الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناءً لأبعاده ، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لان الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت ، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا ، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد .

إن من المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المنظمة ، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية ، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف ، تقوم الإدارة الإستراتيجية بتجديد مركز المنظمة الإستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة ، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطا جوهريا للكفاءة والفاعلية .

وخلاصة القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر

٢- أهمية الإدارة الإستراتيجية

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة. وهذه التحديات :

أ) تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة .

التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم .

ب) زيادة حدة المنافسة :

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداءً من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف ، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج .

ج) كونية الأعمال:

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ، حرية التبادل التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل .

فمثلا ضمن المظاهر البارزة عل كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر، شركة تويوتا وGm يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات .

د) التغير التكنولوجي:

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيــق ميــزة تنافســية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال ، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة .

هـ) نقص الموارد:

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجــد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصــر مــدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطــط طويلــة للحصول عل المواد الأولية بطريقــة عقلانيــة واقتصــادية وفــي إطــار المسئولية الاجتماعية .

و) التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن ان تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس القــدرة فــي الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، إن المعرفــة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية

بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفتــرض أن يتعلم صانعوا الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكــن إدارة المعرفــة باعتبارها عامل حيوي يرجح نجاح المنظمة أو فشلها .

ز) عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثــل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، تزايــد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالــث ومديونيتــة ، تزايــد تــأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل هذه المظاهر وغيرها تضــع منظمات الأعمال في درجة عالية مــن المخــاطرة عنــد اتخــاذ قــرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى ، لــذلك كنتيجــة للتحديات الآنفة الذكر ، لا بد أن تتغير عمليــات الإدارة الإســتراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة .

كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لــدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمــات المنافسة ، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافســية وتخصــيص المــوارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية .

٣- تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية

ترجع جذور الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي والتي تعني " فــن الحرب " ونقل هذا المصطلح إلى حقــل الإدارة ســيعني " فــن الإدارة أو القيادة"، وقد بدأ تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال عام ١٩٥١

عندما أشار نيومان إلى أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي ، وفي الستينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ويحتل العمل الرائد لـ أندروز مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية وقد ساعده في ذلك كتاب آخرون ، مما أدى ذلك إلى ظهور نماذج تحليل محفظة وفي مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ومصفوفة جنرال اليكتريك ونموذج ماكينزي ، وفي مطلع الثمانينات قدم مايكل بورتر نموذجه ، حيث اهتم بتحليل الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة ، وفي بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال التركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد .

٤- مستويات الإدارة الإستراتيجية

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات :

أ- الإدارة الإستراتيجية للمنظمة

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية .

ب- الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسئولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطـة الإسـتراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها .

ج- الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفـراد وخطة للإنتاج حيث تتولى كل خطة عملية تقيـيم السياسـات والبـرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة مـن دون الـدخول فـي تفاصـيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف .

٥- نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية:

يستند هذا النموذج على مدخل النظم الذي يتكـون مـن مـدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية .

مدخلات النظـام تتضـمن تحديـد رسـالة المنظمـة ، الأهـداف الإستراتيجية ، المعلومات التي تنتج عن تحليل بيئـة المنظمـة الداخليـة والخارجية ، مرحلة العمليات تتضمن تحليل عناصر القوة والضـعف فـي البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ، المفاضلة بـين الاستراتيجيات البديلة واختيار الإستراتيجية الأفضـل ومـن ثـم تطبيـق الإستراتيجية ، أما المخرجات فتشمل على عمليـة تقيـيم النتـائج التـي تمخضت عن تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، هذه النتائج وما تتضمنه من

معلومات تعود من خلال التغذية العكسية إلى عنصر المدخلات ، وهذا العنصر " التغذية العكسية " هو الأكثر أهمية في النموذج.

ولتجاوز عناصر الضعف الموجودة في النموذج هناك محددات يجب فهمها وهي كالتالي :

أ) العمومية:

حيث تبدأ صياغة الإستراتيجية من العام إلى الخاص حيث تتم إعادة دراسة المنظمة كنظام متكامل يعمل في سياق بيئة محددة ومن ثم الانتقال إلى تحليل الأنشطة التنفيذية للأنظمة الفرعية

ب) التحليلية :

يعتبر النموذج تحليلي أكثر منه وصفي فهو يمثل الخطوات التحليلية والمنطقية للإدارة الإستراتيجية بدون أي توصيف تفصيلي للإجراءات الضرورية لانجاز المهام والأنشطة المتعلقة بكل مرحلة رئيسية من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى .

ت) الموضوعية :

أي يمكن وصف هذا النموذج بالموضوعية لأنه يرتكز على تحليل عناصر ومتغيرات البيئة كما هي في الواقع دون إضافة .

عمليات الإدارة الإستراتيجية

صياغة رؤيا ورسالة المنظمة

رؤيا المنظمة : هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها ، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا .

رسالة المنظمة : هي الفرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها ، مبرر وجودها واستمرارها ، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية .

ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات ، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات ، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة .

تحديد الأهداف الإستراتيجية :

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل ، وهي دليل لعمل الإدارة ، وبقدر ما تكون الأهداف

التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها :

١. علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.
٢. كمية ونوعية الموارد المتاحة .
٣. القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة .
٤. ثقافة وقيم الإدارة العليا .
٥. علاقات السلطة والمسئولية والصلاحية بين أفراد التنظيم .
٦. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية .

تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة

أ) تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة

يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات ، أن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله ايجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

ب) تحليل البيئة الخارجية المباشرة:

تحليل قوى المنافسة

تتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل هي :

تهديدات الداخلين الجدد، قوة مساومة المجهزين، قـوة مسـاومة المشترين ، تهديدات منتجات أو خدمات بديلة ، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة .

وتعرف هذه العوامل أو القوى الخمسة بنموذج مايكل بورتر

١. شدة المنافسة في الصناعة

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة : نمو الصناعة ، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، مدى عمق تميز المنتج ، التوازن بين المتنافسين .

٢. تهديد دخول منافسين جدد

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق ، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديـد حـول ردود فعـل المنافسـين الآخرين ومعوقات الدخول هي مشـكلة تميـز المنـتج والـولاء العـالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة ، تكاليف الإنتـاج والتسـويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير ، رد فعل المنظمات الموجـودة فـي السوق .

قوة المساومة للمجهزين (الموردين)

حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري ، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد ، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود .

٣. قوة مساومة المشتري

تتعاظم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل ، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي ، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا .

٤. المواد البديلة والمتاحة

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المنظمة ، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة .

بالإضافة إلى نموذج مايكل بورتر يوجد نموذج أوستين وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية لان نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة ويزيد نموذج أوستين عل نموذج بورتر عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة ، والآخر إضافة العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والديموغرافية .

ج) تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة ، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها ، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية ، ومن المنطقي انه لا توجد منظمة متساوية القوة في كل وظائفها وحتى المنظمات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات حيث تتباين درجات القوة في وظائفها ، ومن الأمثلة المعروفة أن شركة بروكتر أند جامبل تتمتع بقوة استثنائية في أنشطتها التسويقية المتميزة بالفخامة ، شركة جنرال موتورز تتميز بموقع خاص في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير ، شركة رولز رويس تتميز بتصنيع السيارات الفخمة الخاصة للسياسيين الكبار ورجال الأعمال ،

شركة جنرال إلكتريك كانت قوية في تصـــنيع المحركـــات النفاثـــة ولكنها ضعيفة في صناعة أنظمة الالكترونيات ، شركة فورد تتميز بصـــنع السيارات تعاني من مشاكل في قسم إنتاج الالكترونيات .

نموذج سلسلة القيمة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة

نموذج سلسلة القيمة قدمه بورتر يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المنظمة وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتـــالي معرفـــة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة وتعتبر المنظمـــة مـــن منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها .

وتحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل تكلفته ومتابعة التكلفـــة وتحديد مصادرها .

يتكون نموذج سلسلة القيمة من الأنشطة الأولية والأنشطة الداعمة ، أما الأنشطة الأولية فهي :

- الإمدادات الداخلية :

وتعني كل الأنشطة ذات العلاقة بنقل واســـتلام وتحريـــك وتخـــزين ومناولة المواد وعناصر المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتـــاجي ، أي الإدارة اللوجستية وحركة المواد وضمان تدفقها تلبية لاحتياجات الإنتاج .

- العمليات :

كل الأنشطة الصناعية وغيرها الخاصة بتحويـــل المـــدخلات إلـــى مخرجات (سلع أو خدمات) .

- المخرجات :

تشمل كل الأنشطة والعمليات اللوجستية ذات العلاقة بنقل وتوزيع وتخزين أو تسليم المخرجات (من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة) وتنفيذ وجدولة تسليم الطلبات في الوقت المحدد .

- التسويق والمبيعات :

تتصل بكل أنشطة إدارة التسويق من تخطيط للمزيج التسويقي أو تنفيذ للوظائف التسويقية .

- الخدمة :

هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك مثل الإصلاح، الصيانة ، تبديل الأجزاء، توفير قطع غيار .

أما الأنشطة الداعمة فهي :

- البنية التنظيمية :

تتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى .

- تنمية التكنولوجيا : هي أنشطة تحسين المنتج ، تصميم المنتج ، المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية بكل نشاط في سلسلة القيمة .
- الشراء : الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية وأجزاء أو مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة .

تحليل الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها ، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولا في إفراد التنظيم ، ولان الأفراد هم بالدرجة الأول جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة ، لذلك فان هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء .

يشتق محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر: الأول تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية ترتكز على قيم الإبداع التكنولوجي . الثاني تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معينا من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة ، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد ، الثالث هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم .

من المهم أن يأخذ صانعوا الإستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة أهداف وإستراتيجية المنظمة ، والعمل القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها الثقافة التنظيمية فمثلا القيم العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك ، ولشركة فورد النوعية أولا

ولشركة كرايسلر هو أن تكون الأفضل هناك طالما يوجد الآخـــرون هناك .

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدراك هذه الثقافة بطريقة كفؤة يســاعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة .

صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

تطبيق تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة والضـعف والفــرص والتهديدات) إن الخطوة الأولى في صياغة الخطـة الإسـتراتيجية علـى مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء مــن عمليــات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى .

تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمـــة علـى أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ، ويوضــح الجــدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيــذ مدخل SWOT في التحليل .

التحليل الداخلي

عناصر الضعف	عناصر القوة
عدم وضوح التوجه الاستراتيجي	الكفاءة المميزة
الموقف التنافسي المتدهور	المصادر المالية المتاحة
تسهيلات مهملة للعملاء	مهارات تنافسية جيدة
نقص الموهبة والخبرة الإدارية	معرفة جيدة بالمشترين
معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط	قيادة جيدة للسوق
المعاناة من المشاكل العملية الداخلية	النوعية العالية للمنتجات
عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية	إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات

التحليل الخارجي

التهديدات	الفرص
احتمال دخول منافسين جدد	الدخول إلى أسواق جديدة في السوق
زيادة مبيعات المنتجات البديلة	إضافة إلى خط المنتج
نمو بطيء في السوق	تنوع المنتجات ذات العلاقة
سياسات سعرية مناوئة	إمكانية التكامل العمودي
زيادة الضغوط التنافسية	نمو أسرع في السوق
نمو قوة المساومة للعملاء والموردين	العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة
تغير أذواق وحاجات المستهلكين	

عناصر القوة في المنظمات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية .

- عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة
- أما التهديدات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة .
- أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح .

اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة

توجد عدة نماذج نظرية لاختبار إستراتيجية قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات ومن أهم هذه النماذج :

أ) نموذج أنسوف لاستراتيجيات السوق – المنتج :

يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من المنتج – السوق لتقديم أربعة استراتيجيات هي :

١) إستراتيجية اختراق السوق : تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق .

٢) إستراتيجية تنمية السوق : تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين

٣) إستراتيجية تنمية المنتج : تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج .

٤) التنويع: تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة وتأخذ هذه الإستراتيجية عند التطبيق ثلاثة أشكال هي التنوع الأفقي والعمودي المختلط .

- التنويع الأفقي :

يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع وذو علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة ، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشاط المنظمة .

- التكامل العمودي :

يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي ويعني السيطرة على عناصر المخرجات والمدخلات في النظام الإنتاجي فالأمامي يتعلق بالموزعين أما الخلفي بالموردين .

- التنويع المختلط :

الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة ومن الأمثلة على ذلك لشركة هانسون التي تمثل حقيبة من الأنشطة المتنوعة هي (استخراج الفحم – الصناعات الكيماوية – منتجات طبية – منتجات التبغ – توزيع الغاز) .

نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة :

يفترض بورتر وجود ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية وهي :

١) إستراتيجية قيادة التكلفة :

وهي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد .

٢) إستراتيجية التميز :

إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع .

٣) إستراتيجية التركيز :

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة .

أنواع أخرى من الاستراتيجيات

١) إستراتيجية الاستقرار

في حالات معينة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبيا من الاستقرار وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة وبالنتائج المنجزة وفي نفس الوقت تسعى إلى ضمان استمرار هذا الوضع ، وفي إطار هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وطرق الإنتاج ومن خلال هذه الإستراتيجية تحقق الإدارة نموا معقولا ولكنه بطيء ، وتتبع هذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها :

أ) عندما تعمل المنظمة بصورة جيدة فلا يوجد مبـــرر للتغييـــر أو الانتقال لنشاط آخر .

ب) عندما تكون انجازات المنظمة بمستوى مقبول وفـــي نفـــس لا تريـــد الإدارة تحمل المخاطر ، مخاطر الدخول في أنشطة أخرى .

ت) تطبع المدراء على إدارة وتوجيه نشاط معـــين بطريقـــة روتينيـــة لا تتطلب قرارات جديدة أو تحمل مخاطر .

ث) قلة الموارد المتاحة للمنظمة وصعوبة الحصول عليها مـــن مصـــادر الإقراض والتمويل .

٢) الاستراتيجيات الدفاعية

تسمى هذه الإستراتيجية أيضاً بإستراتيجية تخفيض النفقات حيـــث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من اجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجـــاوز أزمـــة خطيـــرة تهـــدد وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال ، هذه الإستراتيجية تمثـــل حلـــولا وقتية قصيرة الأجل ، وتتكون الاستراتيجيات الدفاعية من :

أ) إستراتيجية التشذيب (التخلص من بعض الأنشطة) حيث تقـــوم المنظمة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمـــال أو نشـــاط معـــين بالكامل وذلك لفرض معالجة الأداء السلبي لوحدات الأعمـــال أو للتقليل مـــن التكـــاليف التشـــغيلية ، ويتطلـــب تطبيـــق هـــذه الإستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنيـــة الإنتـــاج وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتحفيز الموظفين .

ب) إستراتيجية الانعطاف (التحول) تستهدف هذه الإستراتيجية تغير عمليات المنظمة والانتقال إلى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال ، وربما تحتفظ المنظمة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود ويبقى التركيز شديدا على أنشطة الأعمال الجديدة . وتلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما تحاول أن تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة أو بروز فرص استثمارية جديدة أو عندما لا تستطيع المنظمة من الاستمرار في تحويل النشاط الحالي .

ج) إستراتيجية التصفية وهي آخر الخيارات الإستراتيجية بعد أن تكون فشلت الاستراتيجيات الدفاعية، وتعني إستراتيجية التصفية بيع كل أصول المنظمة وتسديد ديونها .

٣) الاستراتيجيات المختلطة :

تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية . وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود ، حيث تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في نفس الوقت .

٤) مفهوم التعاضد وإستراتيجية الاستحواذ أو الاندماج والتحالف

يقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة أو بناء علاقات

وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصـــناعة .ويتحـــدد الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل . أن القيمـــة الحقيقية المتحققة من التعاضد (أثر المشاركة الواسعة بالموارد) بمختف إشكاله سواء كان داخليا أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجيـــة بمشاريع مشتركة أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المـــال ، يجـــب أن تكون اكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عمليـــة التعاضـــد ، والتعاضد لا يكون إلا إذا كانت القيمة الكلية (الإيرادات الكلية) اكبر مـــن مجموع إيرادات الأجزاء بالضرورة .

ويمكن النظـر إلى التعاضـد وتطبيقاتـه العمليـة في ضـوء البدائل التاليـة :

- استخدام المواد غير المستغلة
- استثارة القدرات الكامنة من خلال تطوير منتجات جديدة باستعمال التقنية الموجودة أو تطوير أسواق جديدة .
- التكامل العمودي للعمليات عن طريق تحســين النوعيـــة وتطـــوير التقنية.

تطبيق نماذج تحليل حقيبة الأعمال لصياغة إستراتيجية المنظمة

نماذج حقيبة الأعمال هي أدوات تحليلية لتقييم أعمال المنظمـــات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة وفي أســـواق مختلفـــة وذلك بهدف اختيار أفضل إستراتيجية ممكنة التطبيق ولحشد وتوجيه

وإدارة موارد المنظمة بكفاءة وفعالية، ومن النماذج المستخدمة هو نموذج جماعة بوسطن :

نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG

نموذج BCG عبارة عن مصفوفة لتقييم احد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي) درجة نمو السوق تقدم مؤشر على جاذبية السوق المخدوم ، الموقع التنافسي النسبي يعبر عن نسبة حصة المنتج في السوق مقسوما على حصة أكبر منافس في السوق

المنتجات الساطعةSTARS ☆	المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام ؟ QUESTION MARKS
المنتجات المدرة للنقدية CASH COWN	المنتجات المثيرة للقلق DOGS

المنتجات الساطعةSTARS ☆	المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام ؟ QUESTION MARKS
المنتجات المدرة للنقدية CASH COWN	المنتجات المثيرة للقلق DOGS

وتتكون مصفوفة بوسطن من أربعة أقسام هي :

١. المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام وتمثل المنتجات ذات الحصة المنخفضة ، هنا يلاحظ وجود طاقة كامنة في السوق لم تتبدد ونمو متزايد في الطلب الكلي الحالي والمتوقع في نفس الوقت يظهر بوضوح أداء غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال لمعالجة هذا الوضع تحتاج المنظمة إلى موارد مالية إضافية لتعزيز موقع المنتجات في السوق قد يتطلب هذا اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج أو زيادة الأنشطة الترويجية أو البحث عن مصادر إضافية للتمويل .

٢. المنتجات الساطعة : هي المنتجات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عال ، المنظمات التي تمتلك منتج واحد أو عدد من المنتجات الساطعة تكون محل نظر واهتمام المنافسين . هذه المنتجات تمثل أفضل فرص للاستثمار لما تحققه من ربحية ونمو ، وفي نفس الوقت تحمل المنظمة تكاليف عالية أحيانا للمحافظة على موقع المنتجات الساطعة للسوق وبخاصة عندما تزدادا شدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية إلى السوق .

٣. المنتجات المدرة للنقدية : منتجات تتميز بحصة عالية في السوق ونمو منخفض في السوق ، هذه المنتجات تقدم للمنظمة عائد على الاستثمار لان السوق يكون عادة اقل تنافسا كما أن الموقع القوي لهذه المنتجات

لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على الحصة السوقية ، إن التدفق النقدي الذي قدره هذه المنتجات يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة .

٤. المنتجات المثيرة للقلق : تمثل هذه المنتجات بحصة منخفضة ونمو منخفض في السوق ، وفي معظم الأحيان تؤدي هذه المنتجات إلى استنزاف موارد المنظمة وبالتالي تنتهي إلى التصفية دون التخلي عن هدف انجاز أقصى حدد ممكن من الحصاد المتبقي أو العائد لفترة قصيرة الأجل .

تطبيق إستراتيجية المنظمة

العلاقة بين صياغة وتطبيق الإستراتيجية:

إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة صعبة فـإن تطبيقهـا بصورة ناجحة تمثل أكثر صعوبة بمعنـى أن فشـل الإدارة فـي تطبيـق الإستراتيجية ، يعني فشل الإدارة الإستراتيجية ككل الشكل التالي يوضـح أهمية كل من عمليتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية في مصفوفة تعبر عن أربع نتائج ممكنة:

صياغة الإستراتيجية

ضعيف	جيد
لعبة الحظ المغامرة Roulette	النجاح Success
الفشل Failure	الإشكالية Trouble

مستلزمات تطبيق إستراتيجية المنظمة:

يتكون نموذج تطبيق إستراتيجية المنظمـة مـن أربـع خطـوات أساسية: وهي: الهيكل التنظيمي والأنظمة الإدارية الملائمـة والأسـاليب الكفؤة والثقافة التنظيمية المنسجمة مع الإستراتيجية.

١. تحليل الهيكل التنظيمي:

أثبتت الدراسات أنه يوجد تكامل بين الهيكل والإستراتيجية باعتبار أن نوع الهيكل التنظيمي المصمم هو بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله

يجري تطبيق الإستراتيجية من المهم النظر في الاعتبارات التنظيمية الخاصة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمة وهذه الاعتبارات هي :

أ- معرفة ما إذا كان الهيكل التنظيمي القائم يساعد في تطبيق إستراتيجية المنظمة .

ب- تحديد المستويات الإدارية وما تتضمنه من وظائف والتي ستكون مسئولة عن تنفيذ مهمات مختلفة للخطة الإستراتيجية .

ت- إمكانية الاستفادة التنظيم غير الرسمي لتسهيل عملية تطبيق الإستراتيجية .

عموما أشكال الهياكل التنظيمية هي :

١. الأشكال الهرمية للهيكل التنظيمي : هي الهياكل الرئيسية الشائعة في معظم المنظمات البسيطة والمعقدة صغيرة الحجم أو كبيرة أو متعددة الجنسيات وتأخذ عدة أشكال قد تكون بسيطة وظيفية ، أو تقسيمها على أساس المنتج أو الموقع الجغرافي.

٢. هيكل المصفوفة التنظيمية: يستلزمه تدفق في السلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفية وإدارات المشاريع بصورة متوازنة في التنظيم ، ويستخدم هذا الشكل لتسهيل عملية تطوير وانجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة ، حيث نجد أن كل إدارة وظيفية مسئولة عن انجاز مهمات محددة لكل مشاريع وفي نفس الوقت تقع هذه المشاريع ضمن مسئولية مدير المشروع المسئول المباشر عن تطبيق الإستراتيجية.

٣. هيكل الفريق التنظيمي : يستند هذا الهيكـل علـى فكـرة المشـاركة في السلطة بين أعضاء الفريق الواحد، شكل الدائرة التنظيمية يشير إلى تساوى السلطة الموزعة بين الأفراد التوزيع المتسـاوي للسـلطة يعتمد على عدة عوامل ولكن المعنى الجـوهري لإدارة الفريـق هـو المشاركة في اتخاذ القـرار، المشـاركة فـي السـلطة والمسـئولية بين القائد الإداري والأفراد التابعين له بهدف رفع الإنتاجية وإشـباع حاجات الأفراد، ويأخذ هذا الهيكل عدة أشـكال فقـد يكـون الفريـق التنظيمي لأداء واجب معين، أو يكون الفريق لانجاز مشروع يتكـون من أفراد يعملون معا من اجل انجاز مشروع معين واجب، هو أوسـع نطاقا من فريق المهمة أو الواجب، أو قد يأخذ شكلا وظيفيا بمعنى انه يتكون من مجموعة من الأفراد العاملين في إدارات أو أقسام وظيفيـة مختلفة يشكلون مع بعضهم فريقا واحدا لحل مشكلة معينة أو لتطـوير منتج أو لتنفيذ سياسة تتطلب اختصاصات وجهود متنوعة .

٤. هيكل التحالف :

أ- يتطلب هذا الهيكل وجود تحـالف اسـتراتيجي بـين شـركتين مستقلتين لانجاز أهداف مشـتركة ، الشـكل الشـائع للتحـالف الاستراتيجي هو المشروع المشترك أي المشاركة بين منظمتـين متمايزتين من اجل تحقيق أهداف محددة ، المشاركة تسعى إلـى تعزيز عناصر القوة لدى احد الأطراف وتقليل أو معالجة عناصر

الضعف الموجودة مع الطرف الآخر بالإضافة إلى فوائد مادية وتنافسية للآخرين ومن الضروري أن تأخذ الإدارة الإستراتيجية بعين الاعتبار تصميم هيكل تنظيمي ملائم لتنفيذ الإستراتيجية

ب- الأنظمة الإدارية المساندة لتطبيق الإستراتيجية من مستلزمات تطبيق الإستراتيجية هو تصميم أنظمة إدارية تدعم عمليات وأنشطة تطبيق الإستراتيجية والتي تتكون على الأقل من أنظمة المعلومات الإستراتيجية، نظام التخطيط والسيطرة والأنظمة الحاسوبية المتكاملة للتصنيع

أنظمة المعلومات الإستراتيجية :

تلعب أنظمة المعلومات الإستراتيجية دورا هاما في عمليات الإدارة الإستراتيجية الخاصة بصياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال، وذلك من خلال ثلاث مجال أساسية هي :

- تحسين الكفاءة التشغيلية التي توفرها تكنولوجيا أنظمة المعلومات وبالتحديد تأثير هذه التكنولوجيا في تخفيض التكاليف وتحسين نوعية المنتج والخدمات وبناء علاقة قوية مع الموردين والمستهلكين .
- تعزيز الإبداع التكنولوجي في ميدان الأعمال وبالتالي توفير القدرة على تصنيع منتجات جديدة .

- بناء مصادر للمعلومات الإستراتيجية لأنظمة متقدمـــة للمعلومـــات تساهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليـــات والأنشـــطة الداخليـــة للمنظمة.

إن اكبر فائدة يقدمها نظام المعلومات الإستراتيجية فو فـــي بنـــاء قاعدة معلومات إستراتيجية تمكن النظام من تزويـــد الإدارة بالمعلومـــات الضرورية لعمليات التخطيط والسيطرة واتخاذ القرارات .

إن المعلومات تعتبر مورد ثمين للمنظمة يجب إدارتـــه واســـتثماره لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة وبالتالي تشارك في تكوين ميـــزة تنافســـية إستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال .

ت- أنظمة التخطيط والسيطرة

تعتبر أنظمة التخطيط والسيطرة جزء من عمليات صياغة وتطبيـــق الإستراتيجية حيث يبدأ العمل بتشغيل هذه الأنظمة مع المراحل الأولى مـــن عملية تصميم الخطط التي تتكون منها الإســـتراتيجية ، إن الإســـتراتيجية منظومة متكاملة من الخطط العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة في خاتمة المطاف ، وتتكون أنظمة التخطيط من أنظمة متوســـطة المـــدى وأخرى طويلة المدى .

في مرحلة التخطيط المتوسط تهتم الإدارة الإســـتراتيجية بتشـــغيل الخطط أو البرامج لكل وحدة رئيسية من وحدات الأعمال الإستراتيجية التي

تتكون منها المنظمة أو لكل قسم من أقسام المنتج إذا كانت ترتيب الهيكل قائم على هذه الأساس ، ويهتم نظام التخطيط المتوسط بنقل الإستراتيجية إلى مرحلة أكثر تفصيلا واقل عمومية بما يتضمن من برامج لفترة زمنية لا تقل عن سنة وترتبط بنمط من القرارات التكتيكية غير المبرمجة وبنمط من الأنشطة الخاصة بتنظيم إجراءات العمل ، هذا النظام يتكون من خطط تشغيلية تغطي فترة زمنية قصيرة تتولى نقل الخطط المتوسطة الأجل إلى أنشطة وأعمال موصوفة بدقة وذات نتائج محددة ترتبط بنمط مختلف من القرارات العملياتية والروتينية والمبرمجة . من مظاهر التعبير عن أنظمة التخطيط هي الميزانيات وهي إحدى أنظمة التخطيط أو السيطرة التي تتولى تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية عن الدخل والنفقات الحالية والمتوقعة في كل مرحلة من مراحل تطبيق الإستراتيجية ، تتكون الميزانيات من عدة أنواع هي :

- الميزانية الإستراتيجية (الرئيسية) المخصصة لتغطية متطلبات الإدارة الإستراتيجية التي تتكون من ميزانية رأس المال .
- الميزانية التشغيلية تتمثل بمبالغ نفقات كل وحدة أعمال إستراتيجية ولكل قسم من الأقسام الوظيفية في الوحدة يخص الأنشطة الضرورية لانجاز الخطط والأهداف .
- الميزانية المالية تمثل خارطة بالتدفق المتوقع من الموارد والنفقات خلال فترة الميزانية كما تتضمن تحديد التغيرات التي تحصل في رأس المال ومن حجم النقد المطلوب والمتوقع .

ث- الأنظمة الحاسوبية المتكاملة مع التصنيع :

تستخدم لمساندة عمليات التصنيع مثل أنظمة الأتمتة وأنظمة JIT و TQM وذلك بهدف تحقيق تكامل مع كل عمليات الإنتاج والسيطرة .

٣) أسلوب القيادة الإدارية :

يعني الطريقة التي يؤثر فيها المدير/ القائد في تحقيق الأهداف أو تطبيق الخطط الإستراتيجية ، ويتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاثة متغيرات مترابطة هي طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل ، وأسلوب اتخاذ القرارات الإدارية ، ومجالات التركيز في بيئة العمل .

بالنسبة للتحفيز يمكن أن يأخذ شكل الثواب أو العقاب ، حيث توجد إدارات تستند على أسلوب التحفيز الايجابي ومن خلال التركيز على المسئولين والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي ، في حين تعتمد إدارات أخرى على أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة صارمة في العقاب الإداري ، تحديد أنماط العمل والاهتمام بنتائج العمل دون متغيراته أو ظروفه وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة .

المتغير الثاني هو طريقة اتخاذ القرارات الإدارية أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات ودرجة المشاركة للأفراد العالمين في عملية صنع القرار ، حيث توجد عدة أنماط في طريقة اتخاذ القرار ، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد (القائد الإداري) وعادة توصف هذه الحالة بأسلوب القيادة الأوتوقراطية ، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة

وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية (نظرية Z) .

المتغير الثالث يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنة أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية ، ويوجد اتجاهان رئيسيان بخصوص تركيز واهتمام الإدارة : اتجاه التركيز أو الاهتمام بالعاملين واتجاه التركيز أو الاهتمام بالواجب ، وفي هذا الصدد قدمت عدة نظريات لتصنيف أساليب القيادة الإدارية بالاستناد إلى هذين الاتجاهين نظرية الشبكة الإدارية ، ويختلف أسلوب القيادة باختلاف المواقف والقادة والعلاقات الشخصية بين الأفراد والقائد وطبيعة المهمة أو الواجب .

من المهم عند تطبيق الإستراتيجية أن تكون القيادة الإدارية على معرفة بالخطة الإستراتيجية المطلوب تنفيذها والإمكانيات والمواد المتاحة من جهة والتحديات الخارجية من تهديدات ومتغيرات تنافسية في بيئة الأعمال ، إن التحدي الذي يواجه القادة يكمن في قيادة عملية التغيير الجذري داخل المنظمة وفي إجراء انقلاب مدروس ومخطط في التنظيم والواجبات أو في المستويات الإدارية وفي أنظمة العمل وفي الثقافة التنظيمية .

نظرية مكنزي لتطبيق الإستراتيجية (٧S)

تعرف هذه النظرية بنموذج العناصر السبعة في تطبيق الإستراتيجية هذه العناصر هي : الإستراتيجية ، الهيكل التنظيمي ، الأنظمة ، الأسلوب ، الإدارة (الكادر) ، المهارات ، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) وحسب

هذا النموذج يمكن تحقيق النجاح في تطبيق الإستراتيجية إذا كانت عناصر النموذج متوافقة مع الإستراتيجية " مساندة لها على الأقل " ، لذلك إذا ظهرت مشكلة خلال عملية التطبيق فهذا يعني نقص في التوافق بين الإستراتيجية وبين أحد عناصر النموذج .

عمليات الرقابة وتقييم إستراتيجية المنظمة

الرقابة هي جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفوءة للغاية وبطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة .

أولا : الرقابة التقليدية :

تصنف الرقابة التنظيمية تقليديا إلى عدة مستويات هي الرقابة التنظيمية ، الرقابة التكتيكية (الوظيفية)، والرقابة العملياتية .

- الرقابة الإستراتيجية: هي عملية ديناميكية مستمرة للسيطرة على إستراتيجية المنظمة من خلال تطبيق الإستراتيجية وبعد الانتهاء من التطبيق مباشرة وهي وظيفة الإدارة العليا .
- الرقابة التكتيكية: تعني عملية السيطرة على عمليات الإدارات الوظيفية مثل الإنتاج والتسويق والأفراد والمالية وغيرها للتأكد من أن الأنشطة في هذه الإدارات تتم وفق الخطط الوظيفية الموضوعة لها والتي تؤدي

إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

- الرقابة العملياتية : هي عملية السيطرة والرقابة الروتينية علـــى أداء العاملين في خطوط الإنتاج للتأكد مـــن تنفيـــذهم للمهـــام والواجبـــات المحددة سلفا على أساس بطاقات التوصـــيف الموضـــوعي للعمـــل أو الوظيفة .

مدخل الرقابة التقليدية :

يطلق على الخل أيضاً نظام التغذية العكسية الذي يتكون من الخطوط التالية:

١- تأسيس معايير الانجاز :

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابل نتائج الانجاز الفعلي في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي . تصميم المعـــايير هي الخطوط الأولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية خاصة في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعـــاملين فـــي خطـــوط الإنتاج. والمعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقـــد تتضـــمن عناصر متنوعة مثل الوقت والكلفة، حجم الإنتاج، مستوى الهدر أو التلف أو خصائص تقنية تحدد مستوى نوعية المنتج ، في هـــذه المرحلـــة يـــتم تحديد درجة الانحراف المقبولة .

٢- قياس الانجاز الفعلي :

هي عملية تحديد النتائج المتحققة عن انجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية والواجبات والمهمات التي نفذت من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية .

٣- مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير :

الهدف من هذه المقارنة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حصلت في عملية الانجاز إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للانجاز أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فان سلسلة الرقابة تنتهي عند استرجاع المعلومات عن هذا الوضع للإدارة .

٤- تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات :

يتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، من المهم التأكيد على عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة ثانية

ثانيا : الإستراتيجية والرقابة :

تعني عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المنظمة بصورة كفوؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المنظمة والأهداف الإستراتيجية .

تم تطوير مداخل حديثة في الرقابة الإستراتيجية أهمها المدخل الناقد أو نظام التغذية الأمامية ويتكون هذا النظام من الخطوات التالية :

- **السيطرة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية**

تصمم كل إستراتيجية للأعمال على مقدمات أو افتراضات أو تنبؤات ضرورية لعملية التخطيط ، لذلك في هذه المرحلة تتم عملية فحص نظامية ومستمرة للتأكد من صحة هذه المقدمات خلال مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية .

المقدمات المنطقية للإستراتيجية تتصل بنوعين من العوامل :

العوامل البيئية الخاصة بالبيئة الخارجية ، العوامل الخاصة بقطـــاع الصناعة (منافسين ، منتجات بديلة ، درجة أو قوة المساومة في السوق)

من المهم التقاط العناصـــر الحيويـــة ذات التـــأثير الكبيـــر علـــى إستراتيجية المنظمة .

- الرقابة على التطبيق

تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديـــد وتقيـــيم الأحـــداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمنظمة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية ، في هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية . والفجوة هي في الواقع زمنية بين وقـــت صياغة الإستراتيجية ووقت البدء في تطبيقها .

- الإشراف الاستراتيجي

ذو طبيعة عامة وغير محددة لا يختص بنشاط معـــين أو بمرحلـــة معينة في حياة الإستراتيجية، هو يمثل منظور رقابي عام أو أشبه بشاشة الرادار التي تنبئ بظهور تهديدات ما أو اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الإستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال .

إن تصميم أي نظام للرقابة الإستراتيجية يتطلب خلق آلية في العمل وتكامل بين ثلاثة أنظمة فرعية هي نظم المعلومات الموجودة في المنظمة ، والهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية ، والثقافة التنظيمية كعامل مهم في تحديد طبيعة الرقابة وأسلوبها والأدوات المستخدمة لقياس درجة الانجاز في الأقسام والوحدات التنظيمية .

ثالثا : مستويات عملية مراجعة وتقييم الإستراتيجية

تهتم الإدارة الإستراتيجية بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء المنظمة ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المنظمة على تحسين الأداء ، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية يتطلب تقييم الإستراتيجية اختيار المعايير الملائمة وقياس الانجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها، ومن الضروري إعادة طرح الأسئلة النوعية الثلاثة التالية :

أين نحن الآن ؟ أين نريد أن نصل ؟ كيف يجب أن نصل ؟

رابعا : تقييم إستراتيجية المنظمة

توجد عدة مداخل لتقييم الإستراتيجية على مستوى المنظمة أي تقييم الأداء الكلي للمنظمة ، ومن هذه المداخل : مدخل التحليل المالي باستخدام النسب المالية مثل نسب السيولة ، نسب الأرباح ، نسب النشاط ، نسب الديون إلى رأس المال .

وهناك مقياس لتقييم الأداء ترتكز على القيمة المضافة ، والقيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأولية أما العائد على القيمة المضافة فهي نتيجة قسمة صافي الأرباح قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة .

وهناك مدخل يسمى مدخل المميزات الوصفية ، هذا المدخل مكمل للمداخل الأخرى ، ويهتم هذا المدخل بتحديد خصائص المنظمات الناجحة ومقارنة درجة توفر هذه الخصائص في المنظمة موضوع التقييم .

أيضاً يوجد مدخل يسمى مدخل تقييم أصحاب المصالح حيث يهتم أصحاب المصالح بأداء المنظمة وبالنتائج التي تحققت من جراء اختيار وتطبيق إستراتيجية معينة ومن الطبيعي أن تهتم كل فئة من فئات أصحاب المصالح بعناصر معينة من التقييم ذات صلة بنشاط الأعمال ، وبمصالح حيوية لفئة الأفراد ، والمنظمات المتأثرة بإستراتيجية المنظمة وبمستوى أداء هذه الإستراتيجية ودرجة نجاحها في تحقيق الأهداف .

إلى جانب هذه المداخل من المهم تقييم عناصر مهمة مثل كفاءة المنظمة الحالية ، مستوى التكنولوجيا المستخدمة ، درجة فعالية القدرة التنافسية للمنظمة ، درجة انسجام إستراتيجية المنظمة مع الثقافة التنظيمية ومدى الحاجة لإجراء تغيير أو تعديل في الثقافة التنظيمية أو في إستراتيجية المنظمة .

خامسا : تقييم الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

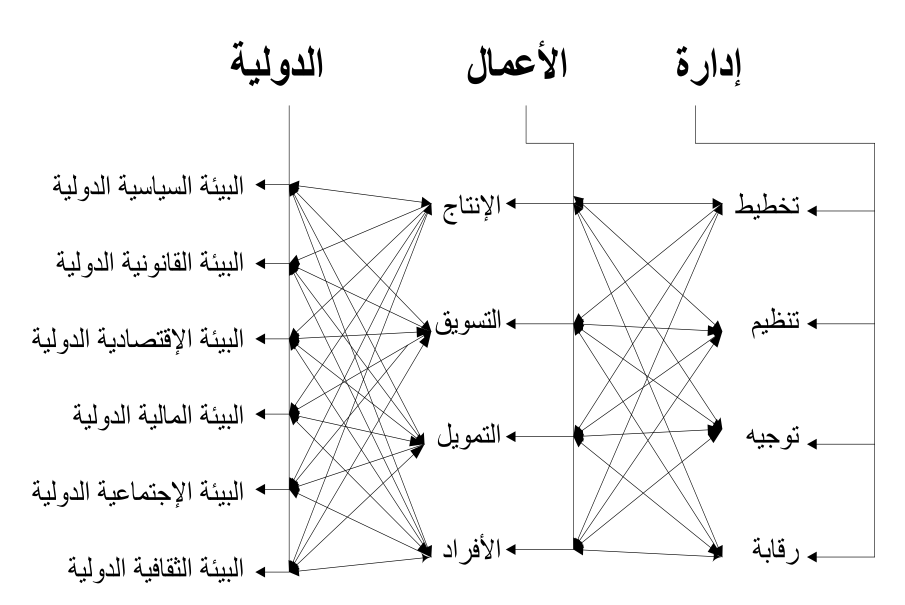
يهدف التقييم في هذا المستوى تحديد مدى مشاركة وحدة الأعمال الإستراتيجية في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وفي تكوين قيمة مضافة أو في تحقيق نمو في الأسواق ومنتجات ، وهذا يتطلب وجود نوع من الرقابة التوجيهية والمراجعة والتقييم المستمر في ضوء معايير محددة لقياس أداء إستراتيجية الأعمال أثناء التطبيق في كل وحدة إستراتيجية تابعة للمنظمة ، وترتبط عملية مراجعة وتقييم استراتيجيات الأعمال باستراتيجيات المنظمة من خلال تحديد مدى مشاركة إستراتيجية الأعمال لكل وحدة إستراتيجية بتكوين قيمة مضافة كلية للمنظمة عن طريق تحقيق ميزة تنافسية في كل المنتجات والأسواق .

الفصل السادس

إدارة الأعمال الدولية وفتح باب الاستثمارات المالية على المستوى العالمي

تعتبر إدارة الأعمال الدولية مجال دراسة حديث نسبيا ويزداد الاهتمام بها في كل يوم مع ازدياد دور وأهمية الأعمال الدولية من تجارة واستثمار مباشر وغير مباشر وتراخيص وغيره . وبالرغم من أن البعض يعتقد ان الأعمال الدولية هي فقط مجال الشركات الأجنبية العملاقة ولذالك فهي لاتهمنا كثيرا في الدول العربية والخليجية المستثمرة في الخارج للتدلل على أهميه هذا العالم لنا .

وفي ظل انضمام مصر إلى عضوية منظمة ألتجاره العالمية جعلنا من هذا المسار مطلبا أساسيا ليساهم في توفير كوادر بشريه متخصصة تسد احتياجات سوق العمل المصري في ظل البيئة العالمية للأعمال الجديدة والتي اكتسى بها هذا السوق وفي إطار فتح باب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بجمهورية مصر العربية وتمكين المستثمرين الأجانب في تأسيس الشركات والمشاريع وحق إدارتها من جهة، ومن جهة ثانيه تمكين المستثمرين المصريين في النفاذ بإعمالهم السلعية والخدمية إلى أسواق العالم الخارجي بحريه أفضل من السابق .



- **التعريف الإداري لإدارة الأعمال الدولية :**

هي ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وظائف المنشأة من إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد، مع مراعاة الأبعاد البيئية الدولية بين الدول، بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

- **التعريف الاقتصادي لإدارة الأعمال الدولية:**

هي تعاملات أو تبادلات تجارية بين إفراد أو مؤسسات بهدف إجراء عمليات تجارية في السلع والخدمات.

أي تتعامل مع اقتصاد أكثر من دولة تتميز عن غيرها من التبادلات التجارية بـ اتجاهين هما:

الديمومة (الاستمرارية)

١-الانتشار الجغرافي (خارج حدود الدولة)

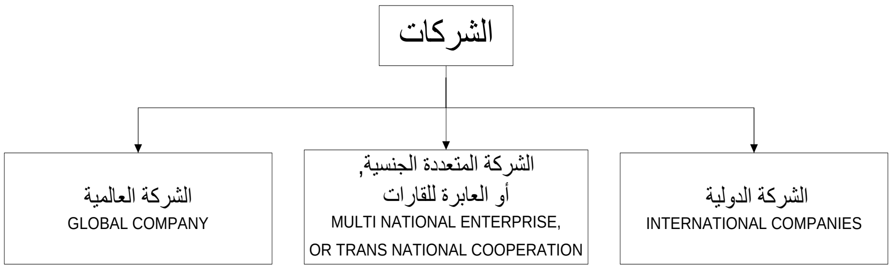
- **الاستثمار المباشر FDI:**

امتلاك أو شراء شيء ملموس ومحدد في الشركة، وبذلك يوجد تأثير بدرجة ما على مسار الشركة كبيراً كان ذلك التأثر أو صغيراً.

- **الاستثمار الغير مباشر NON FDI:**

شراء أوراق مالية كأسهم أو سندات بهدف الربح، لذلك يوجد حق غير مباشر في المنشأة، ولكنه لا يؤثر على مسارها.

من يقوم بالأعمال الدولية ؟



- **الفرق بين الشركات :**

١- الشركة الدولية (١٩٢٠م) INTERNATIONAL COMPANY:

١) تتواجد سلعيا أو خدميا في محيط إقليمي في قارة واحدة وفي عدد من الدول من ذلك الإقليم أو القارة.

٢) المركز الرئيسي في البلد الأم (موطن واحد). يشرف على إدارة شئون التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع.

٣) إستراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالشركة الأم بصورة مباشرة.

٤) اتخاذ القرار مركزي إلى حد كبير في إدارة الفروع.

٢- الشركة المتعددة الجنسية أو العابرة للقارات(١٩٤٠م)

١) تتواجد في أكثر من قارة وفي عدد من الدول في كل قارة.

٢) هناك مركز إقليمي لكل قارة (أكثر من موطن) يشرف على إدارة التواجد السلعي أو الخدمي في الفروع.

٣) إستراتيجية وإدارة الفروع ترتبط بالمركز الإقليمي الموجود في القارة بصورة مباشرة، وبالشركة الأم بصورة غير مباشرة.

٤) اتخاذ القرار مركزي إلى حد مقبول في إدارة الفروع.

٣- الشركة العالمية (١٩٩٠م) GLOBAL COMPANY :

١) تتواجد في كل قارات العالم. (العالم جميعه هدف أساسي لهذا النوع من الشركات).

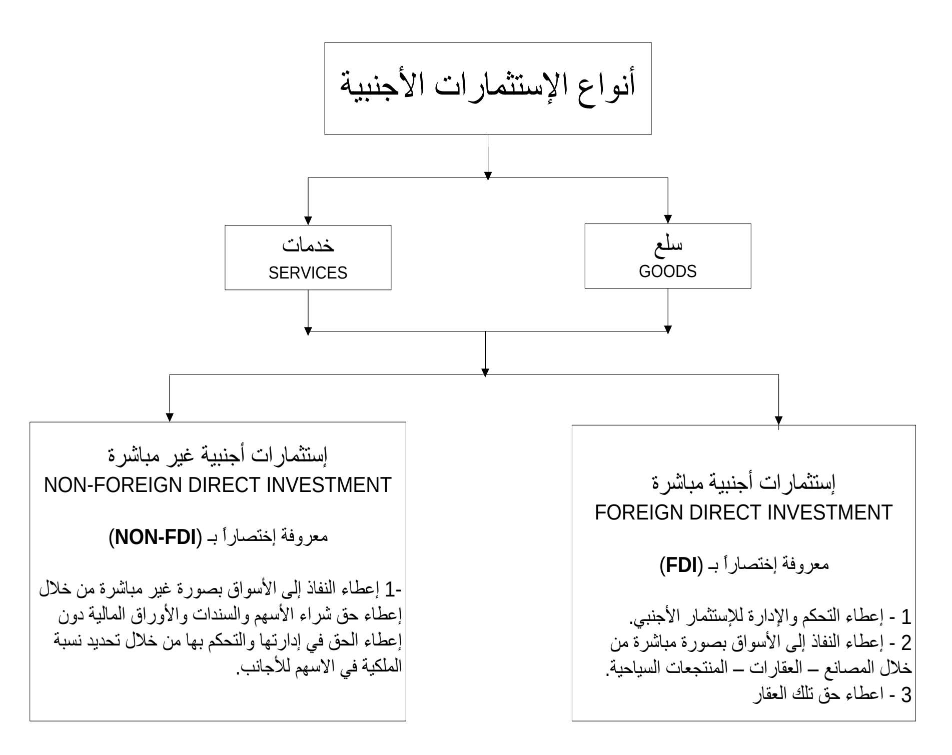
٢) هناك مركز إقليمي لكل قارة يرتبط به مركز رئيسي لكل دولة (لا يوجد موطن).

٣) إستراتيجية وإدارة الفروع في الدولة ترتبط ارتباط مباشر بالمركز الإقليمي للدولة، يليه بصورة أقل ارتباطاً المركز القاري، يليه بصورة غير مباشرة الشركة الأم.

٤) اتخاذ القرارات تكون لامركزية في أغلب الأحيان في إدارة الفروع.

تجارة الخدمات :

تسمى الدول المصدرة للخدمات بالدول " الخدمية أو المعلوماتية " بدلاً من الصناعية. والتجارة في الخدمات أصعب من السلع، لأنها تتطلب انتقال الأفراد لإنتاجها أو استهلاكها في الدول الأخرى. وهي تمثل ما بين ١٥-٢٠% من التجارة الدولية.



الاستثمارات في الدول النامية (العربية وغير العربية) :

- **هناك زيادة واضحة وكبيرة في تنامي هذه الاستثمارات تنبئ عن اهتمام متزايد من جانب الشركات الدولية بالاستثمار في الدول النامية**

كأسواق ومناطق إنتاج. وكان التركيز بشكل أكبر على دول شرق آسيا إذ حصلت على أكثر من نصف هذه الاستثمارات، ثم دول أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي حولي الربع، ثم أوروبا ووسط آسيا (الشيوعية سابقاً) من ١٠ إلى ٢٠%، ثم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نسبة ضعيفة جداً ومتذبذبة.

- أما الاستثمارات العربية البينية المباشرة (من دولة عربية إلى أخرى) لم تخلو من تذبذبات ولكنها في تزايد، وذلك مؤشر جيد. تأتي في المرتبة الأولى دول الخليج، في الاستثمارات الصناعية والمصرفية.
- أما استثمارات الدول العربية خارج الدول العربية فهي في ازدياد وهي أقوى من الاستثمارات العربية البينية المباشرة.



منهجية إدارة الأعمال الدولية

(" أ ب " أبجديات ممارسة الأعمال الدولية)

يجب أن تلاحظ الشركة الراغبة في ممارسة الأعمال الدولية المنهجية التالية:

- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات السياسية بين الدول لمعرفة مدي الاستقرار السياسي. مثل : نظم الحكم في الدولة – الوحدات السياسية – الأنظمة والتشريعات – المتحزبات السياسية.
- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الاجتماعية بين الدول لمعرفة مدي الاستقرار الاجتماعي والثقافي. مثل : العادات والتقاليد والأعراف والأديان والثقافات – اللغات – مهارات الاتصال.
- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات المالية بين الدول. مثل : أسعار صرف العملات – أسعار الفائدة – السندات والأوراق المالية – الاقتراض.
- هناك اختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الاقتصادية بين الدول. مثل : حجم السوق – البطالة – التضخم – متوسط دخل الفرد – حالة العرض والطلب.

مرادفات تعكس تطور الأعمال التجارية :

١- أعمال دولية عام ١٩٢٠ م

INTERNATIONAL BUSINESS

٢- العولمة الاقتصادية ١٩٤٠م

ECONOMIC – GLOBALIZATION

أ- اتفاقيات الجات ١٩٤٧م GATT٤٧

ب- مفاوضات جولة الأورغوأي ١٩٩٤م GATT٩٤

ت- نشأة منظمة التجارة العالمية ١٩٩٥م GATT++

٣- البيئة العالمية للأعمال (النظام العالمي التجاري المتعدد الأطراف)

الأسباب التي أدت إلى انتشار الأعمال الدولية (مسببات العولمة)

١- بروز فوائض مالية ضخمة خصوصا بعد الحرب العالمية الثانية ساهمت في زيادة حجم الإنتاج السلعي والذي انعكس علي فتح أسواق جديدة (١٩٤٠م).

٢- الرغبة الدولية لدى عدد من الدول الصناعية على تحرير التجارة الدولية (قيام اتفاقية الجات ١٩٤٧م).

٣- تنامي قوة الشركات وتحولها من شركات دولية إلى متعددة الجنسية وعابرة للقارات (١٩٤٠- ١٩٦٠م).

٤- ازدياد معدلات التكامل الاقتصادي (التكتلات الاقتصادية بين الدول١٩٦٠-١٩٨٠م).

٥- الرغبة الدولية في تحرير اقتصاديات الدول من خلال:

(أ) رفع القيود الحكومية على أنشطة القطاع الخاص

(ب) خصخصة الخدمات الحكومية.(١٩٤٠-١٩٩٣م)

٦- انهيار الإتحاد السوفيتي (النظام الاشتراكي للأعمال ١٩٩١م).

٧- تطور علم المعلومات وعلم الحاسب الآلي.

٨- تطور قطاعات الاتصالات والفضائيات.

نظريات التجارة الخارجية:

- لماذا تتاجر دولة ما مع دولة أخرى ؟
- لماذا تتبادل الدول السلع ؟
- لماذا لا تنتج كل دولة جميع ما تحتاجه ؟

قد تكون الدولة قادرة فنياً على إنتاج جميع أو جزء كبير من السلع التي تستوردها، ولكنها تفضل الاستيراد لبعض السلع التي يتم مقابل استيرادها تصدير سلع أخرى من الإنتاج المحلي. ما يحدث إذا هو أن كل دولة تتخصص في إنتاج السلع التي يتم إنتاجها بكميات تفوق حاجتها وتصدير الفائض لدولة أو دول، على أن تستورد سلع أخرى منهم في المقابل.

كان هناك حضارات تتبادل تجاريا قبل كل النظريات السابقة بين إفراد وليس هناك قوانين تحكم هذه التبادلات ومن خصائصها إنها :

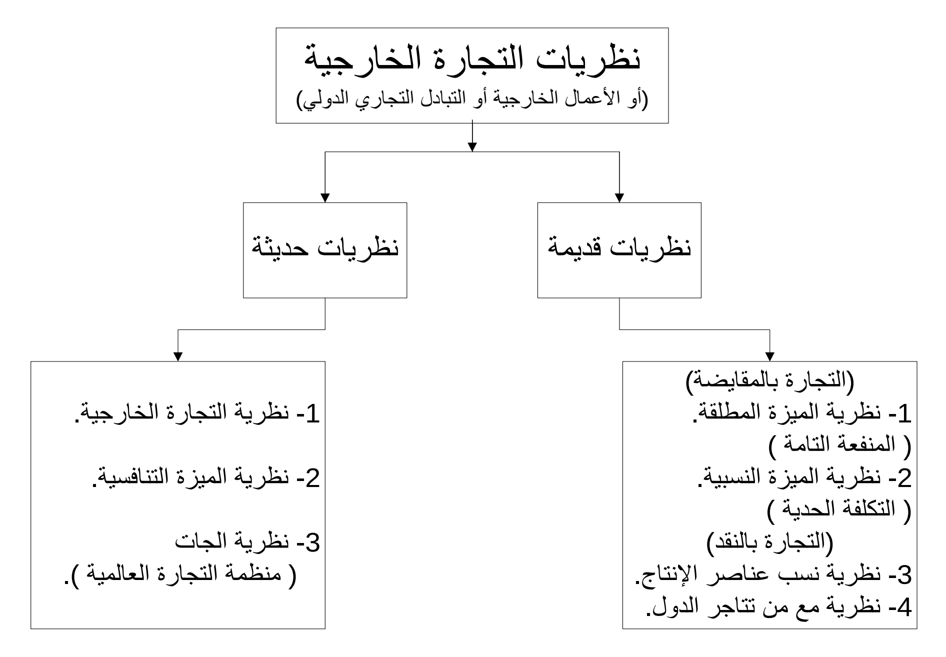
١. تجارة عشوائية وبالمقايضة.
٢. تبني علي الحاجة الاستهلاكية
٣. تجارة غير ملزمة وغير مقننة.
٤. تراعي الخصوصيات للحضارات والدول.
٥. فكر يرعاه الأفراد.

ومن هذه الحضارات:

١) **الحضارات الإسلامية (رحلة الشتاء والصيف)**

٢) **الحضارة اليونانية والفارسية (تجارة السلع)**

٣) **حضارات دول البحر المتوسط (تجارة السلع والغذائية)**



النظريات القديمة :

١- نظرية الميزة المطلقة ABSOLUTE ADVANTAGE THEORY:

أول من وضعها هو البريطاني آدم سميث عام ١٧٨٧م (أبو الاقتصاد الحديث في كتابه ثورة الأمم).

تدعو هذه النظرية الدول إلى التخصص في الإنتاج على أساس المعايير التالية :

العمل أساس القيمة.

أ- ثبات تكلفة الوحدة مهما كان حجم إنتاجها.

ب- استحالة انتقال عناصر تقنية الإنتاج بين الدول (خارج الدولة).

ت-سهولة انتقال عناصر الإنتاج في الدولة.

ث-عدم وجود مصاريف للنقل والمواصلات والاستخراج.

ج-منافسة تامة بين الصناعات في الدولة.

ح-عمالة كاملة في الدول.

خ-مقايضة السلع بالسلع بدلاً من المال.

وهذه النظرية عبارة عن فكر اقتصادي يراعي خصوصية الـــدول، والتخصصية ضد المنافسة الدولية.

الانتقاد: عدم مقدرتها علي تبرير في حالة وجود تميز مطلق فـــي أكثر من سلعة.

٢- نظرية الميزة النسبية COMPARATIVE ADVANTAGE THEORY: للعالم البريطاني ديفيد ريكاردو عام ١٨٣٥م (علي المستوي الإقليمي).

وقامت هذه النظرية على مبدأ (العمل على أساس القيمة) أي أن ثمن السلعة يحدده كمية العمل المبذول لإنتاجها، وتسمى أيضاً (نظرية التكلفة النسبية). ولم تلغي النظرية السابقة بل اعتمدت على المعايير التي وضعها آدم سميث.

٣- نظرية نسب عناصر الإنتاج

: FACTOR PROPORTION THEORY

تنسب هذه النظرية إلى كلاً من العالمين الأسكتلنديين: هكشر وأولين. وقاما بإلغاء النظريتين السابقتين لعدم كفاءتهما بمجاراة الواقع، وأسست علي أساس التجارة بالنقد لا علي المقايضة السلعية.

وقد قامت نظريتهم على افتراضين هما :

أ- مبدأ الوفرة النسبية للمواد (تقوم كل بلد بإنتاج السلع التي تعتمد على العنصر الذي يتوفر فيه بكثرة) مثلاً كندا تنتج الأخشاب نظراً لكثرة الغابات ووفرة الأراضي، والصين تنتج الملابس نظراً لكثرة العمال ورخصها.

ب- مبدأ التبادل الدولي (يقوم كل بلد بتصدير السلع التي يمتلك عناصر إنتاجها بوفرة، ويستورد غير ذلك من البلدان الأخرى بناء على السعر الدولي المنافس).

٤- نظرية مع من تتاجر الدول؟ :

قدمها العالم إستفان لندر وقد قامت هذه النظرية على أن الدول تستطيع أن تتاجر مع بعضها البعض بوجود المعايير التالية :

أ- التقارب الجغرافي والسياسي.

ب- التقارب في مستويات المعيشة.

ت- التقارب في العادات والتقاليد والأديان.

ث- التقارب في الأذواق.

ج- التقارب في مستويات وحجم الأسواق.

النظريات الحديثة :

١- نظرية التجارة الخارجية EXTERNAL TRADE THEORY:

وقد قامت هذه النظرية على (لماذا تتاجر الشركات مع الخارج ؟):

أ- الاستفادة من الطاقات الغير مستغلة. تنتج بأقل من طاقتها لأن السوق المحلي لا يستوعب كل ما تنتجه الشركة.

ب-تخفيض التكاليف. يتم ذلك عن طريق التوسع في الإنتاج، لـذلك يـتم البحث عن أسواق جديدة.

ت-تحقيق أرباح إضافية. تستطيع فرض سعر مرتفع للسلعة فـي بلـدان تحتاج تلك السلع بكثرة.

ث-تنويع وتقليل المخاطر. الاعتماد على سوق واحد يزيد من المخاطر.

ج-الاستيراد وضمان الإمدادات. وفرة المواد الخامة في بلدان أخرى بسعر أقل أو جودة عالية.

٢- نظرية الميزة التنافسية

:COMPETITIVE ADVANTAGE THEORY

وقامـت فـي منتـدى داوفـوس الاقتصـادي العـالمي بسويسرا على أن مؤشر التنافس يبنى على ثمان عوامل :

١-درجة الانفتاح في الدولة.

٢-نوع الحكومة (نظام الحكم).

٣-توفر المؤسسات المالية.

٤-نوعية البني الهيكلية في الدولة.

٥- التقنية ودرجة تقدمها.

٦- نوع الإدارة.

٧- العمالة الوطنية.

٨- مؤسسات المجتمع المدني.

مسببات الميزة التنافسية بين الدول:

قام مايكل بورتر بعد دراسة أجراها، بصياغة أربع مسببات تسمى (نموذج الماسة)وتؤدي إلى بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها:

١- حالة الموارد :

- حجم ومهارة تكلفة العمالة.
- وفرة ونوعية وتكلفة وسهولة النفاذ إلى الموارد الطبيعية.
- مخزون المعرفة لدى الدولة بما في ذلك المعرفة التقنية والتسويقية التي تؤثر على جودة السلع والخدمات.
- حجم وتكلفة رأس المال المتاح للصناعة.
- نوع وتكلفة استخدام البني الهيكلية.

٢- حالة الطلب: إن ميزة الدولة التنافسية تزداد إذا كان هنالك طلب داخلي قوي لسلعها وخدماتها.

٣- الصناعات المساعدة وذات الصلة : وجود تعاون بين مثلاً صانعي الأحذية ومنتجي الجلود في نفس الدولة، يعطيها ميزة تنافسية.

٤- إستراتيجية وهيكل الشركة والمنافسة : إن استخدام طريقة إدارية ناجحة، يستقطب أكفأ العاملين، مما يزيد الميزة التنافسية.

ملحوظة :

- **النظريات القديمة تحمل فكر اقتصادي يراعي خصوصية الدول، والتخصصية ضد المنافسة الدولية.**
- **النظريات الحديثة تحمل فكر اقتصادي يراعي خصوصية الدول، والمنافسة الدولية، وشمولية تحرير الأسواق، وفكر سياسي، واقتصادي، وقانوني، واجتماعي.**



سياسة الحماية علي مستوي الدولة

تقوم الدولة بوضع رسوم جمركية على السلع المستوردة، أو قيود مثل كمية محددة من الاستيراد، أو إلزام المؤسسات الحكومية بشراء من المنتج المحلي:

١- الرسوم الجمركية TARIFFS:

فرض رسوم على السلع المستوردة، إما لزيادة دخل الدولة من هذه الرسوم، أو لحماية الإنتاج المحلي، بحيث يصبح سعر السلعة المستوردة أغلى من المحلية.

٢- الحصص QUOTAS:

تقوم الدولة بتحديد "حصة" معينة لكل سلعة لا يسمح باستيراد أكثر منها. أو أحياناً للسلع المصدرة كذلك. بدلاً من تحديــد رســوم جمركيــة. وأحياناً يتم الاثنين معاً تحديد كمية معينة وإضافة رسوم أيضاً.

٣- التعرفات الغير جمركي NON CUSTOM TARIFFS :

مثل :-شــهادة المنشــأ- المواصــفات والمقــاييس، - التــأمين الجمركي.- إعادة التثمين الجمركي.- تراخيص الاستيراد.- الدعم الداخلي للصناعات.- الفحص قبل الشحن.

٤- أساليب الحماية والقيود الأخرى :

هنالك أساليب أخرى غير وضع رسوم أو كمية محددة للواردات أو الصادرات، مثلاً كأن تضع الدولة قوانين تمنع من شراء منتج أجنبي فــي حالة تنفيذ المشاريع الحكومية، أو تضع عراقيل أمام السلعة الأجنبية أو أن تتبنى شعارات تدفع المواطن لشراء المنتج المحلي.

التكامل الاقتصادي:

في التكامل الاقتصادي تقوم مجموعة من الدول المتقاربة جغرافيــاً في العادة بزيادة ارتباطها اقتصادياً، وذلك بفتح أســواقها أمــام بعضــها البعض وزيادة التعاون بينها.

وهذا كان أحد أسباب ازدهار سوق الولايات المتحدة، إذ تم التكامل الاقتصادي بين ٥٠ ولاية وذلك بمثابة ٥٠ دولة.

من مميزات التكامل الاقتصادي :

١- خلق فرص تجارية جديدة، بالذات بعد إزالة الحواجز الجمركية.

٢- يؤدي إلى زيادة الإنتاج من نفس السلعة مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة.مع الزيادة في جودتها نتيجة المنافسة.

٣- الاتجاه إلى شراء المواد الخام من الدول المجاورة والتي كانت في السابقة أغلى نتيجة الحواجز الجمركية أو غير السياسية.

٤- الزيادة في حجم التجارة مع زيادة الكفاءة يقودان إلى زيادة النمو الاقتصادي.

مراحل التكتل بين الدول :

ولإتمام ذلك، يجب إكمال الخطوات التالية، ولا يصح الانتقال إلى خطوة حتى يتم الانتهاء وتنفيذ الخطوة السابقة لها، بمعنى يجب الانتهاء من تنفيذ الخطوة الأولى والثانية مثلاً للانتقال إلى الخطوة الثالثة، وهكذا.

١- منطقة التجارة الحرة(FREE TRADE AREA (FTA: وتعني إزالة جميع العوائق الجمركية والكمية والغير جمركية بين الدول الأعضاء في المنطقة.

٢- إتحاد جمركي(CUSTOM UNION (CU: ويعني توحيد التعرفة الجمركية الخارجية للدول الأعضاء في الإتحاد، تجاه الدول الأخرى (تحقيق نقطة الدخول الواحدة).

٣- سوق مشتركة COMMON MARKETS (CM): ويعني توحيد سياسات وأجهزة تنقل عناصر الإنتاج بين الدول الأعضاء في السوق.

٤- إتحاد مالي واقتصادي ECONOMIC FINANCIAL UNION (EFU) : ويعني توحيد السياسات الاقتصادية والمالية والتجارية والزراعية والبيئية بين الدول الأعضاء في الإتحاد.

٥- إتحاد سياسي POLITICAL UNION (PU) : ويعني توحيد السياسة الخارجية العامة للدول الأعضاء في الإتحاد تجاه دول العالم الخارجي.

- أما في المنطقة العربية فقد كانت هناك " اتفاقية السوق العربية المشتركة" ولكنها بقيت حبراً على ورق. ولكن مؤخرا تم إحياء "اتفاقية تيسير وتنمية التبادل التجاري بين الدول العربية" بتنشيط البند الخاص بإنشاء منطقة تجارة حرة عربية، وفعلاً تم الاتفاق عام ١٩٩٧ على أن تقوم كل دولة عربية بتخفيض رسومها الجمركية بمعدل ١٠% سنوياً أمام الدول العربية الأخرى، ووقعته ١٣ دولة، هم دول الخليج الست مع مصر وسوريا والعراق والأردن وليبيا والمغرب وتونس. على أن تنفذ فعلاً في عام ٢٠٠٧م.

سياسة التجارة الحرة ودور " الجات "

يرى دعاة حرية التجارة أن تلك الحرية تقود إلى التوزيع الأكفأ في للموارد عالمياً حيث تتخصص كل دولة في إنتاج السلع التي تمتلك ميزة نسبية فيها وبذلك يزيد الإنتاج العالمي من السلع والخدمات وتزيد الرفاهية. ويقر نفس الدعاة أن هنالك أوضاعاً معينة قد تتضرر فيها دولة

ما من التجارة الحرة وتبقيها في وضع متأخر وتحرمها من إظهار قدراتها الكامنة أو تطويرها، لذلك لا يمانعون من فرض قيود على التجارة الحرة في مثل تلك الأحوال بشرط أن تكون لفترة زمنية معينة.

نظرية الجات

الاتفاقيات العامة للتعريفات والتجارة " جات "

General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)

لمحة تاريخية ومعلوماتية عن اتفاق الجات:

الجات اختصار لعبارة باللغة الإنجليزية هي: ، وتعني "الإتفاق العام للتعريفات والتجارة"

١) نشأت بعد الحرب العالمية الثانية بمبادرة أمريكية بريطانية وتحديدا مع بداية الإعلان عن تأسيس ثلاث منظمات هي:

أ. صندوق النقد الدولي IMF

ب. البنك الدولي للإنشاء والتعميرWB

ج. منظمة التجارة الدولية ITO.

٢) نشأت عام ١٩٤٧م بعد رفض فكرة منظمة التجارة الدولية من الكونجرس الأمريكي (GATT ٤٧). وأخذت حيزا التنفيذ في يناير ١٩٤٨م في جنيف بسويسرا.

٣) تأسست سكرتارية خاصة لمتابعة شؤون الاتفاقية.

٤) تحرير التجارة في السلع فقط، وفي التطبيق تم التركيز على السلع الصناعية وتركت السلع الزراعية والمنسوجات خارج الإطار.

٥) عدد الدول ٢٣ دولة وهي الدول المؤسسة للاتفاق ويطلق عليها (الأعضاء المتعاقدين).

٦) كان الاتفاق غير ملزم للأطراف المتعاقدة.

٧) لم تكن هناك آلية واضحة وملزمة لفض المنازعات التجاريـــة وأيضـــا مراجعة السياسيات التجارية.

٨) عقدت ثمان جولات من المفاوضات الشاملة بين الأطراف المتعاقدة في مدن وسنوات مختلفة امتدت حوالي نصف قرن بدأتها فـــي جنيـــف ١٩٤٧-١٩٤٨م وأخرها في الاورجوأي عـــام ١٩٩٣-١٩٩٤م (GATT ٩٤).

٩) في المرحلة الأخيرة تمت إضافة قطاعين ليكونا المثلث التجاري:

- التجارة في السلعGAT
- التجارة في الخدمات GATS
- حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارةTRIPS.

١٠) تم عقد اجتماع رسمي أخيرا في مدنية مراكش بالمغرب وأعلن عـــن ولأدت عصر جديد في العلاقات التجارية الدولية مـــن خـــلال تحـــول الاتفاق الي منظمة التجـــارة العالميـــة WTO فـــي ينـــاير ١٩٩٤م (++ GATT).

أهداف اتفاقية الجات :

١. العمل على تحرير التجارة الدولية.
٢. إزالة العوائق أمام التبادل التجاري بين الدول.
٣. حل المنازعات التجارية الدولية عن طريق المفاوضات.
٤. تهيئة المناخ الدولي والإعداد لإنشاء منظمة التجارة العالمية.

جولات الجات التفاوضية :

(نظرية الجات)
نشوء سوق عالمي موحد يعمل على أساس :

مبادئ مشتركة :

* معاملة بدون تمييز للدولة الأولى بالرعاية.
* النفاذ إلى الأسواق بسهولة, أي تحرير التجارة وتخفيض العوائق.
* المعاملة الوطنية لكل الدول الأعضاء.
* المعاملة التفضيلية للدول النامية.

أهداف مشتركة :

* حماية البيئة.
* تحرير التجارة وإزالة العوائق أمامها.
* خلق إستقرار إقتصادي تجاري مالي عالمي, أي سوق موحد.

آليات عمل مشتركة :

* المفاوضات.
* الإتفاقيات.

الجولة	السنة	المكان	عدد الدول المشاركة	موضوع الجولة
الأولي	١٩٤٧	جنيف	٢٣	التعريفات الجمركية
الثانية	١٩٤٩	آنسي	١٣	التعريفات الجمركية
الثالثة	١٩٥١	توركاي	٣٨	التعريفات الجمركية
الرابعة	١٩٥٦	جنيف	٢٦	التعريفات الجمركية
الخامسة	١٩٦٠- ١٩٦١	ديلون	٢٦	التعريفات الجمركية

السادسة	١٩٦٤- ١٩٧٦	كينيدي	٦٢	التعريفات الجمركية، مكافحة الإغراق
السابعة	١٩٧٣- ١٩٧٩	طوكيو	١٠٢	التعريفات الجمركية، الإجراءات غير الجمركية، إطار للعلاقات التجارية
الثامنة	١٩٨٦- ١٩٩٣	أورجواي	١٢٣	التعريفات الجمركية، الإجراءات غير الجمركية، الخدمات، الزراعية، المنسوجات، حقوق الملكية الفكرية، تسوية المنازعات، إنشاء منظمة التجارة العالمية

وتم التوصل إلى العديد من الاتفاقيات منها:

- العوائق الفنية أمام التجارة.
- قواعد التقييم الجمركي.
- الإجراءات الخاصة بتراخيص الاستيراد.
- إجراءات مواجهة الإغراق.
- الدعم والإجراءات المضادة.
- المشتريات الحكومية.
- التجارة في اللحوم البقرية.
- التجارة في منتجات الألبان.

- التجارة في الطائرات المدنية.
- التجارة في الخدمات.
- التجارة في السلع.
- حقوق الملكية الفكرية المتصلة بالتجارة.

تنفيذ الجات (١٩٤٧-١٩٧٩) قبل جولة أوروجوأي :

- إن اتفاق الجات كان يهتم – في فحواه القانوني- بتحرير التجارة في كافة السلع، ولكن في التطبيق الفعلي، لم ينطبق ذلك إلا على السلع الصناعية، أما السلع الزراعية والمنسوجات والملابس، وهي السلع التي يملك العديد من الدول النامية ميزة نسبية في إنتاجها ، فقد تُرِكت خارج هذا الاتفاق.

جولة أوروجواي

تميزت هذه الدورة بأنها تطرقت إلى مواضيع جديدة وصعبة :

١- إدخال تجارة الخدمات في المفاوضات والوصول إلى اتفاق بشأن تحريرها (اتفاقية الخدمات "جاتس")

٢- الاتفاق بشأن مجال الزراعة في التفاوض والذي كان موضع خلاف بين الولايات المتحدة والإتحاد الأوروبي، وتم التوصل إلى اتفاق بشأن تحرير تجارة السلع الزراعية وتقليل الدعم الحكومي لها.

٣- الاتفاق بشأن موضوع حماية الملكية الفكرية (حقوق التأليف والاختراع واستخدام الاسم التجاري .....إلخ).

٤- الاتفاق بشأن إجراءات الاستثمار المتعلقة بالتجــارة مثــل المحتــوى المحلي للسلع المنتجة بواسطة مستثمر أجنبي وعمل اتفاقية بشأنها.

٥- وأهم مما سبق هو استحداث منظمة التجارة العالمية بدلاً من اتفاقيــة الجات، وبذلك أصبح للتجارة منظمة ترعاها مثلما للنظام النقدي الدولي (صندوق النقد) وللاستثمار الدولي والبني الهيكلية (البنك الدولي).

وبعد الثمان جولات التفاوضية السابق ذكرها جرى الإعــلان عــن تأسيس منظمة التجارة العالمية وبدأت فعلياً في يناير ٩٩٥ م

الظروف الدولية التي هيأت لنشأة النظام التجاري العالمي الجديد:

- زيادة حدة المنافسة على الأسواق الخارجية.
- إرتفاع أسعار النفط عالمياً، وتراجع الأداء الإقتصــادي فــي الــدول الصناعية المتقدمة.
- ظهور أهمية ومكانة الخدمات وحقوق الملكية الفكريــة فــي الــدول الصناعية المتقدمة.
- ما أدت إليه زيادة دعم القطاع الزراعي في الإتحاد الأوروبي.
- ما أدى إليه ضعف آلية تسوية المنازعات في الجات ١٩٤٧م.

أهم جوانب الاختلاف بين منظمة التجارة العالمية واتفاقية الجات:

١- لقد كانت الجات عبارة عن اتفاقية متعددة الأطراف ولكن ليس لها قاعدة مؤسسية بل تدار بواسطة سكرتارية صغيرة الحجم .أما منظمة التجارة العالمية، فإنها مؤسسة دائمة وذات سكرتارية خاصة.

٢- طبقت الجات على أساس مشروط حتى وإن كانت الحكومات بعد أكثر من أربعين عاماً تُعاملها وكأنها التزام دائم أما التزامات منظمة التجارة العالمية، فهي نهائية.

٣- ركزت اتفاقية الجات على جانب السلع فقط ، بينما وسعت منظمة التجارة العالمية المجال فشملت أشياء إضافية أخرى منها تجارة الخدمات (مثل الخدمات المالية المختلفة والخدمات السياحية وخدمات النقل والاتصالات) وحقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة (مثل براءة الاختراع وحقوق المعرفة الفنية).

٤- إن نظام فصل المنازعات في منظمة التجارة العالمية، أكثر تفصيلاً وأكثر دقة وأسرع في التنفيذ من النظام الذي كان يستخدم في الجات.

٥- توسيع نطاق عدم التمييز في المشتريات الحكومية بين الموردين الأجانب بحيث يشمل عدم التمييز في مجالات الخدمات كالأشغال العامة والمقاولات ومشتريات الحكومة الإقليمية والمحلية والمرافق العامة .

٦-تحديث الإجراءات المتعلقة بمستندات التجارة الدولية مثل قواعد التثمين الجمركي ... وأذونات الاستيراد ومعاملات المناطق الحرة والاتحادات الجمركية.

تعريف عام بمنظمة التجارة العالمية :

- تعتبر منظمة التجارة العالمية WTO منظمة دولية متخصصة من ضمن المنظمات المتخصصة الغير تابعة للأمم المتحدة ، تبنت اتفاقيات الجات GATT وطورتها بإضافة أحكام وبروتوكولات جديدة إليها ، وخصوصاً فيما يخص التجارة في الخدمات وحقوق الملكية الفكرية .
- يكون الالتزام بالمنظمة وقواعدها نهائي ودائم لكل عضو من الأعضاء، حيث أن الالتزام بالجات كان غير كامل، ولكن يمكن للعضو الانسحاب من المنظمة متى شاء .
- تغطي أحكام وقواعد المنظمة التجارة في السلع والتجارة في الخدمات والتجارة في حقوق الملكية الفكرية.
- جميع الأعضاء في المنظمة متساوين في الأصوات (صوت واحد لكل دولة) والقرارات عادة تصدر بالتراضي، أي بدون تصويت ، إلا عند الاعتراض فتحتاج القرارات إلى أخذ الأصوات ، وتكون بأغلبية الثلثين أو الثلاثة أرباع أو الإجماع كلاً حسب خاصية الموضوع.

المهام الرئيسية للمنظمة :

- تقوم بالإشراف على تنفيذ الاتفاقيات التي تم التفاوض عليها خـــلال الجولات الثمانية من مفاوضات الـــ (GATT) تحت نظـــام الإلـــزام الموحد Single Undertaking، (أي الالتزام بجميع ما ورد في تلك الاتفاقيات بشكل كلي وكامل وليس كما كانت قبل قيام المنظمة) ، حيث كانت تلتزم كل دولة بما تشاء وتـــرفض مـــا تشـــاء (هنـــاك بعـــض الإستثنائات الطفيفة كما سيرد فيما بعد) .
- تقوم بالتنظيم والإشراف التام على جميع المفاوضات التجارية بـــين الدول الأعضاء بعضها مع بعض ، وبينها وبـــين الـــدول الســـاعية للعضوية .
- تقوم بالفصل في المنازعات التجارية بين الأعضـــاء عبـــر (هيئـــة تسوية المنازعات) وقد أصبحت هيئة متخصصة نافذة السلطة ، بعد قيام المنظمة .
- تقوم المنظمة بمراقبة سياسات الدول التجارية للأعضاء فيما يخص الالتزام بتطبيق الاتفاقات التي ترعاها .
- تقوم بالتعاون مع المنظمات الدولية الأخـــرى مثـــل منظمـــة الأمـــم المتحدة وصندوق النقد الدولي ومجموعة البنك الدولي فـــي جميـــع المجالات التي تتعلق بالتعاون الدولي لتحقيق السلام العالمي والعدالة والمساواة بين الدول ورفع مستوى المعيشة وزيادة مستوى الـــدخل العالمي وتحقيق الاستقرار النقدي والمالي والتجاري في العالم .

المبادئ الأساسية لمنظمة التجارة العالمية MUST OF WTO

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ، وتكون هي بمثابة الدستور الرئيسي لعمل المنظمة ، وهي القاسم المشترك لجميع الاتفاقات التي تشرف على تطبيقها ، سواء كان بالنسبة للتجارة في السلع GAT، أو التجارة في الخدمات GATS، أو التجارة في حقوق الملكية الفكرية TRIPS .

- أولاً : مبدأ الدولة الأولى بالرعاية (MFN) Most Favored Nation :(GATT ٤٧)

بموجب هذا المبدأ تمنح الدولة العضو جميع الصلاحيات أو المميزات التي خصصت لدولة معينة إلى جميع الدول الأعضاء، حيث تلتزم كل دولة عضو تقدم أي ميزة تفضيلية في تعاملها مع دولة أخرى بمنح المعاملة التفضيلية نفسها لجميع الدول الأعضاء في المنظمة ، تحقيقاً لمبدأ عدم التمييز في المعاملات التجارية الثنائية . ويستثنى من ذلك المزايا المتبادلة في إطار الاتحادات الجمركية ، ومناطق التجارة الحرة ، بالإضافة إلى المعاملات التفضيلية الممنوحة من بعض الدول الصناعية لبعض الدول النامية .

- ثانياً : مبدأ الشفافية TRANSPARENCY : (GATT ٤٧)

ويقصد به إلزام نشر معلومات واضحة ودقيقة عن جميع القوانين، والأنظمة، واللوائح الوطنية ذات الصلة بالقطاعات المندرجة تحت مظلة منظمة التجارة العالمية.

وعلى الدولة العضو الإعلان عن جميع القوانين والأنظمة التـــي تحكـــم التجارة فيها بصفة عامة ، أو بينها وبين الدول الأخرى مع مراعاة عدم التمييز في تطبيقها بين الدول الأعضاء في المنظمة ، وتوضيح الأنظمة الحكومية الخاصة بدواعي المصلحة الوطنية أو الأمن القومي .

- **ثالثاً:مبدأ المعاملة الوطنية** NATIONAL TREATMENT (NT) (GATT ٤٧) :

ويقضى هذا المبدأ في جوهره بعدم التمييز بين المنتجات المحليـــة، والمنتجات المماثلة لها من المستورد مـــن حيـــث الرســـوم المحليـــة،أو الضرائب، أو المواصفات القياسية، كما لا تميز الدولة بموجبه في معاملتها للسلع والخدمات الواردة مقارنة بالسلع والخدمات الوطنية.

- **رابعاً: مبدأ المعاملة الخاصة للدول النامية : (GATT ٤٧) إعطـــاء مميزات تجارية خاصة ومؤقتة مثل (فترة سماح زمنيـــة أطـــول – ورسوم جمركية أقل) للدول النامية ، إذ تقر المنظمـــة بـــأن الـــدول النامية الأعضاء قد تحتاج إلى حماية الصناعة الوطنية الناشـــئة ذات الحساسية في مواجهة المنافسة الخارجية ، ولكنها تشترط أن تكـــون هذه الحماية في حدودها الدنيا ، وأن تقتصر علـــى فـــرض الرســـوم الجمركية المعقولة. كما تشترط قواعد المنظمـــة تخفـــيض التعريفـــة الجمركية عموماً ، وتحديد سقوفها العليا عند مستويات منخفضـــة لا يجوز زيادتها في المستقبل ، مع التأكيد على ضرورة إزالة الحواجز الأخرى غير الجمركية ،على أن يعاد النظر فيها كل خمس سنوات.**

- خامساً: مبدأ التبادلية (النفاذ إلي الأسواق) MARKET ACCESS (MA) : (GATT ٩٤) تقوم الدولة بفتح أسواقها للتبادل التجاري بما التزمت به.
- سادساً: مبدأ تخفيض العوائق التجارية REDUCTION OF TRADE BARRIERS : (GATT ٩٤) يجب على الدول الأعضاء بموجبه أن تعمل باستمرار على تخفيض عوائق التجارة مثل (الحصص ، الرسوم الجمركية إلخ) التي تعيق انسياب التدفق الحر للسلع والخدمات بين حدود الدول الأعضاء .
- سابعاً: مبدأ المعاملة بالمثل RECIPROCITY : (GATT ٩٤) يحق بموجبه للدولة العضو اتخاذ تدابير وإجراءات ضد أي دولة أخرى مماثلة للإجراءات التي فرضتها ضدها .
- ثامنا مبدأ حماية البيئةPROTECTION OF ENVIRONMENT : (GATT++) تحترم المنظمة الحاجة لحماية البيئة فيما يخص المعاملات التجارية على المستوى المحلي والدولي .

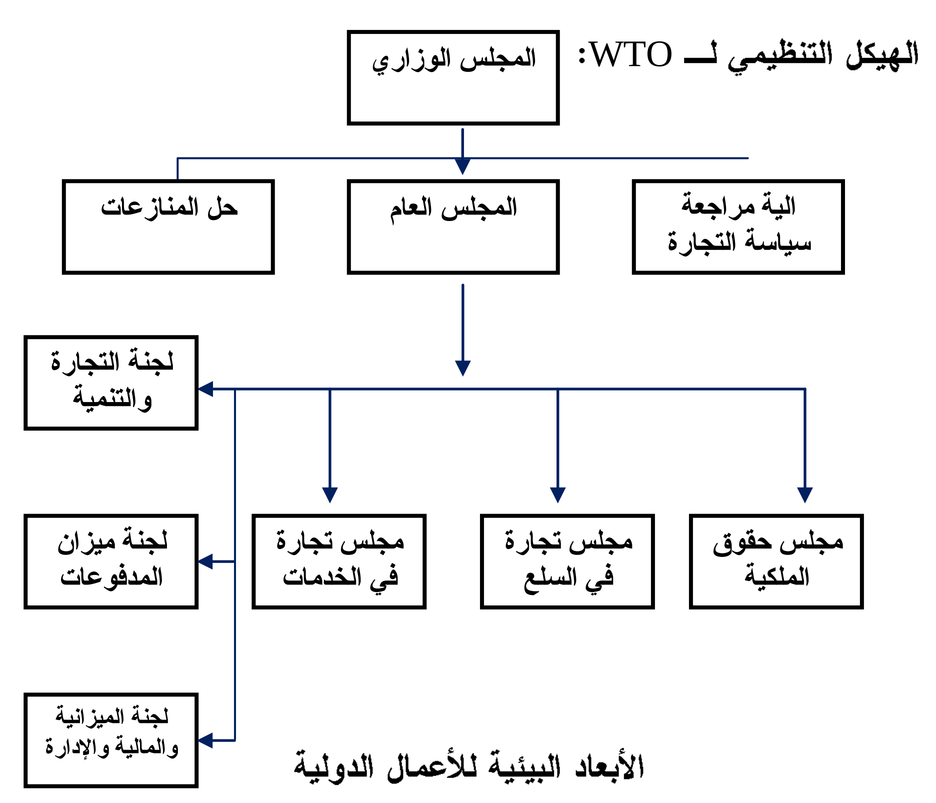
وظائف وأهداف المنظمة :

١) تحرير التجارة الدولية وتنظيمها، وترسيخ مبدأ المساواة في المعاملة ، والالتزام بقواعد مدونة السلوك في العلاقات التجارية الدولية .

٢) مراجعة وتعديل السياسات التجارية الوطنية للدول الأعضاء أو الساعين للعضوية ، لتحقيق مزيداً من الشفافية في أنظمة التجارة الدولية .

٣) التعاون مع باقي المنظمات من اجــل تنســيق وتنــاغم السياســات الاقتصادية العالمية.
٤) التوسع في تكوين الاتحادات التجارية ، مثل مناطق التجارة الحــرة ، والاتحادات الجمركية ، والسوق المشتركة ، لزيادة التعاون الــدولي وتخفيف الحواجز بين الدول الأعضاء مع مرور الزمن .
٥) فض وتسوية المنازعات التجارية، من خلال وضع آلية فعالة لتطبيق القرارات والأحكام الصادرة.
٦) تخفيض الرسوم والحواجز الجمركية وجميع العوائق القانونية علــى التجارة العالمية بما في ذلك الســلع والخــدمات وحقــوق الملكيــة الفكرية.
٧) تقوية القواعد الخاصة بمعالجة قضايا الدعم ، والإعانات ، والرسوم التعويضية، ومكافحة الإغراق ، وإجراءات الوقاية منها.

الهيكل التنظيمي لـــ WTO:



الأبعاد البيئية للأعمال الدولية

أنواع المخاطر السائدة حاليا في بيئة الأعمال الدولية :

١) **تقلبات أسعار صرف العملة:** تغيير سعر العملة في بلد تعمل الشركة الأجنبية يحدث تغيير في تدفقات رأس المال بين الشركة الأم وشركاتها التابعة لها في الأقطار الأخرى.

٢) **مخاطر التحويل المالي:** وهو عدم قدرة الشركة علي اخذ أو تحويل الأرباح المكتسبة خارج القطر المستثمر فيه. وأيضا تحويل رأس المال في حلة التصفية.

٣) مخاطر سيادة الدولة: واصلها سياسي وهي عدم مقـدرة أو رغبـة المدين (مؤسسة حكومية) في الوفـاء بالتزاماتهـا تجـاه الأصـول المستثمرة للشركات.

٤) مخاطر اجتماعية مختلفة باختلاف الثقافات الدولية.



إستراتيجيات لدرء المخاطر على الاستثمارات والشركات في بيئة الأعمال الدولية:

١) إستراتيجية التفاوض ومعرفة الأبعاد البيئية عن قرب.

٢) اللجوء إلى التأمين ضد المخاطر.

٣) التخطيط الإستراتيجي للطوارئ.

٤) اللجوء إلى المحاكم الدولية.

٥) اللجوء إلى الاتفاقيات الثنائية والدولية.

التخطيط الإستراتيجي الدولي

الفكر الإستراتيجي :

١- أين تقف الشركة الآن في السوق ؟

٢- ما هي الطريقة المناسبة للوصول إلى الشركة الإستراتيجية ؟

٣- أين تريد أن تكون في المدى البعيد ؟

- **٥خطوات لـــ التخطيط الإستراتيجي الدولي تقرأ بالتفصيل من الكتاب.**

لتنفيذ هذا الفكر نقوم بما يلي :

الخطوة الأولى :

دراسة البيئة

التحليل البيئي الذي يقوم بتحليل البيئة الخارجية أولاً والبيئة الداخلية ثانياً.

الخطوة الثانية :

تتحديد الاسترتجية: استراتجيات التوسع – استراتجيات الابقاء علي الوضع – اسراتجيات الاكماش.

الخطوة الثالثة :

تحديد الغايات:

تحديد الرسالة و تحديد الهدف

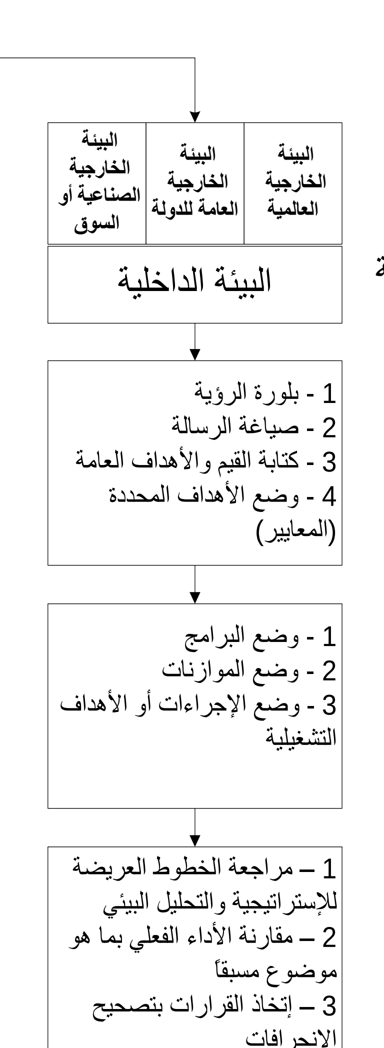
الخطوة الرابعة :

تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية.

وضع البرامج الوظيفة والسياسات

الخطوة الخامسة :

تقويم الإستراتيجية.



١) دراسة البيئة :

أ- دراسة البيئة الداخلية: معرفة مصادر القوة ومصادر الضعف وذلك عن طرق تحليل مواردها وأدائها وحصر الموارد المادية والمالية والبشرية وحقوق الامتياز وبراءات الاختراع

ب- دراسة البيئة الخارجية: دراسة مؤشرات وعناصر استقرار البيئة علي المنشأة.

ج- دراسة عناصر المناخ الاستثماري:

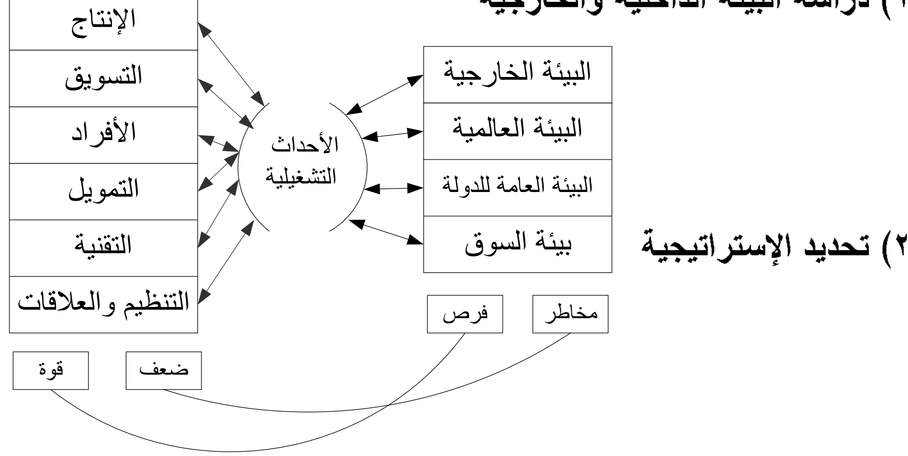
١- حجم السوق

٢- سهولة العمليات

٣- التكاليف والموارد المتوفرة

٤- المخاطر

١) دراسة البيئة الداخلية والخارجية



٢) تحديد الإستراتيجية

استراتيجيات دخول السوق الأجنبي:

١) التصدير للسوق الأجنبي

٢) استغلال السوق بدون تملك حصة عن طريق:

أ- التراخيص .　　　　ب- عقود الامتياز.

ج- عقود الإدارة.　　　　د- تسليم المفتاح.

٣) غزو الأسواق بمساهمة:

أ- المشاركة المشتركة　　　　ب- الملكية الكاملة

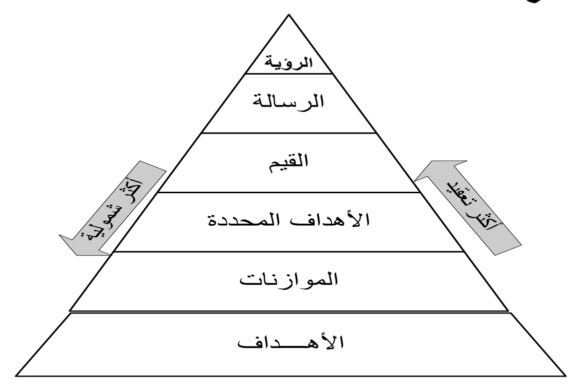
١- التحالفات الإستراتيجية.

٢- شراء شركات جاهزة أو البدء من الصفر.

٣) تحديد الغايات

أ- صياغة الرسالة : أما رسالة مكتوبة أو رسالة ضمنية.

ب- وضع الأهداف



٤) تطبيق الإستراتيجية:

أنواع الاستراتجيات :

استراتجيات التوسع :

أ. التنويع.

ب. النمو والأرباح.

ج. الاكتساب.

د. التركيز.

ه. المشاركة والتحالفات.

١-استراتجيات التنوع:

أ. التكامل الأفقي.

ب. التكامل الراسي.

ج. التكامل الخلفي.

د. الشركات القابضة.

٢-إستراتيجيات عدم النمو أو التقلص

أ. النمو المحدود.

ب. التطوير المحدود

٣-الرقابة وتقييم الأداء (تقويم الإستراتجية):

أ. مراجعة الخطوط العريضة للإستراتيجية والتحليل البيئي.

ب. مقارنة الأداء الفعلي بما هو موضوع مسبقاً.

ج. اتخاذ القرارات بتصحيح الانحرافات.

إستراتيجية التنظيم في الأعمال الدولية

تنقسم التنظيمات الدولية إلي قسمين:

أ – من حيث اتخاذ القرار .

ب– من حيث أهمية الاتصال الإداري.

أ – أنواع التنظيم الدولي من حيث اتخاذ القرار.

١– أحادي : الشركة في الدولة الأم تتخذ القرارات دون مراعاة لاعتبارات الفروع في الدول الأخرى.

٢ – تعددي : الفرع المحلي للشركة، له استقلالية عامة.

٣– إقليمي : يكون اتخاذ القرار سوياً على مستوى الإقليم تحت إدارة إقليمية عن الشركة الأم.

٤– عالمي : قرارات مركزية للشركة الأم تهتم بالصورة العامة للشركة وتترك للفروع اتخاذ القرارات المساندة والتفصيلية.

ب – أنواع التنظيم من حيث العلاقة التنظيمية والاتصالات :

١–نموذج قسم إدارة الأعمال الخارجية.

٢–نموج الشركة الخارجية المنفصلة.

٣–نموذج التقسيم الوظيفي.

٤–نموذج التقسيم الجغرافي.

٥–التقسيم على أساس سلعي.

٦–نظم مختلطة.

عناصر اختيار الهيكل التنظيمي الدولي :

١-حجم الأعمال الدولية لدى الشركة.

٢-تاريخ الشركة وتطور عملياتها.

٣-فلسفة الشركة وثقافتها التنظيمية.

٤-نوعية عمل الشركة وإستراتيجيتها.

٥-وجود الكوادر المؤهلة.

التسويق الدولي:

هو عملية تعبئة موارد المنشأة لاختيار واستغلال الفرص في الأسواق الدولية بما يتماشى مع ويعزز أهداف الشركة الإستراتيجية على المدى الطويل والقصير.

الاختلافات بين التسويق المحلى والدولي:

١- بيئة التسويق وتتطلب ممارسة مختلفة للوسائل التسويقية.

٢- القضايا والمشاكل في كل من الأسواق الداخلية والخارجية مختلفة.

٣- المنهجية والاستقلالية لكل من منهما.

فلسفة السوق الخارجي:

استجابة الشركة للأسواق الخارجية تتأثر بفلسفات تختلف من شركة إلى أخري وتتمحور حول ثلاث فلسفات رئيسية:

١- السوق الإضافي: وهى الأقدم وتفترض أن السوق الخارجي شيء ثانوي أو إضافي للسوق المحلي ويتمثل السوق الخارجي في زيادة الإرباح أو التخلص من الفائض فقط.

٢- فلسفة مجموعة الأسواق المحلية المتعددة (سوق في كل قطــر):
وتهدف فيه الشركة إلى رفع فعاليتها وكفاءتهــا فــي استغلال اقتصاديات الحجم الكبير وخبرتها في الإنتــاج وفــى التسويق. وتفترض أن السوق المحلى ما هو ألا سوق أخــر مــن أسواق الشركة

٣-فلسفة التسويق الدولي:لا تنظر الشركة إلى كل سوق على حــده بــل تتبنى فلسفة المنظومة الكاملة أو الشاملة.

سياسات المزيج التسويقى:

أ- سياسات المنتج:

التنميط – التصميم – التكييف – الموصفات –التشكيل والتنويع.

ب- سياسات التسعير:

التدخل الحكومي – تنوع الأسواق – تنوع القناة التسويقية – طول القناة التسويقية – سياسة السعر الثابت أو المتغير.

ت- الترويج:

عناصر المزيج الترويجي.

١. الإعلان.
٢. البيع الشخصي.
٣. النشر.
٤. تنشيط المبيعات

سياسة الترويج الدولي:

١. سياسة الدفع: الهدف إمامك ويعتمد على أسلوب البيع الشخصي

٢. سياسة الجذب: الهدف خلفك، ويستخدم أساليب التغطية الشاملة في الصحف والمجلات والمذياع والتلفاز.

ث- التوزيع:

١. التوزيع المادي.

٢. التوزيع غير المادي.

استشراف المستقبل والتوجهات المستقبلية في إدارة الأعمال الدولية

أهم التطورات المستقبلية:

١) ازدياد دور منظمة التجارة العالمية في تقنين أمور وقضايا التجارة العالمية.

٢) ازدياد في حركة الاندماجات والاكتتابات والتحالف الاستراتيجي بين الشركات.

٣) ازدياد في تحول الشركات إلى الكترونية العمل في تقديم السلع والخدمات.

٤) تنامي قوة الشركات العالمية وتحولها إلى الشركات العالمية ذات البعد المحلي.

٥) ازدياد في تحرير الاقتصاد العالمي من خلال الخصخصة ورفع القيود عن الأعمال وحوكمة الشركات.

تخصص إدارة الأعمال الدولية:

مما يجدر الإشارة إليه أن الجمعية الأمريكية لكليات إدارة الأعمال ترفض اعتماد أي برامج إدارة الأعمال في جامعة ليس فيها محتوي دولي (مسار دولي). أما جامعات أوربا فقد فاقت الجامعات الأمريكية في هذا المنحي طبقا لبعض الدراسات. أما الجامعات الصينية فقد بدأت بتدريس إدارة الأعمال الدولية.

أما في العالم العربي فالصورة مختلفة، قليل جدا من الجامعات من يقدم مقررات في تخصص إدارة الأعمال الدولية. وهناك ضعف شديد علي المستوي العالم العربي عامة.

الفصل السابع

المبادئ التطويرية لإدارة الأعمال

- معرفة مفهوم وأهمية الإدارة ومجالاتها ، وأهم عناصر العملية الإدارية .
- الربط بين الفكر القديم والحديث للإدارة ومعرفة مدارس الإدارة المختلفة وخصائصها .
- تحديد مفهوم التخطيط وفوائده وأنواعه ، وبيان أهم صفات التخطيط الفعال ، وأهم معوقاته.
- تعريف مفهوم اتخاذ القرار وأنواعه الإدارية ، والأسلوب الجماعي والحاسب الآلي في اتخاذ القرار
- تحديد المقصود بكل من التنظيم والتنسيق وبيان أهمية وخصائص كل منهما.
- تعريف القيادة والدافعية والحوافز ، ثم التعرف على الدوافع من منظور إسلامي.
- تحديد مفهوم الاتصال والرقابة ،وإدارة الأفراد والإنتاج والتسويق، وإدارة نظام المعلومات وأهميته

وصف المقرر:

يتناول هذا المقرر أهم مبادئ الإدارة ، وتطور الفكر الإداري من العصور القديمة وحتى الوقت المعاصر وذلك من خلال تعريف الإدارة ،

وذكر أهم مدارسها ، وهذا ما تضمنه الجزء الأول ، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على وظائف الإدارة : بدءً من التخطيط وانتهاءً بالرقابة وأنواعها وأهم مزاياها مروراً بالتنظيم والتوجيه، والتنسيق، واتخاذ القرار، والاتصالات الإدارية.

الموضوعات التي يغطيها المقرر:

- مفهوم ومبادئ إدارة الأعمال - الإدارة والبيئة
- تطور نظرية الإدارة -مفهوم التخطيط
- صنع واتخاذ القرارات
- التنظيم :المبادئ والهياكل
- التنظيم : تصميم الوظائف والتنسيق.
- تعريف القيادة والنظريات الحديثة فيها ومعوقات
- الاتصال وأهميته وعناصره وأهدافه ، ثم معرفة خصائص الاتصال الفعال وأهم معوقاته
- مفهوم الرقابة وفوائدها وأنواعها وخصائصها وأهم الجهات التي تقوم بالرقابة.

نظرة على مبادئ الإدارة ..

الموارد المادية الموارد المعنوية الموارد البشرية

أهداف من ؟ ومن يحققها ؟ أين موقع الإدارة هنا ؟

أهداف من ؟؟

المجتمع العميل المنظمة

ما الذي يحتاجه كل منهم ؟؟

أين تقع الإدارة ؟؟ من الخطأ أن نتصور أنها تقع ضمن أي من الموارد . يتعين أن تكون لها الهيمنة على كافة الموارد كي تتمكن من توجيهها لتحقيق أهداف ومصالح كافة الأطراف الداخلية والخارجية . لعله من المناسب الآن أن نتساءل عن مفهوم الإدارة :

الإدارة .. تعاريف ومفاهيم:

مفهوم الإدارة :

هناك العديد من التعريفات التي تتضمنها الكتابات الإدارية المعاصرة ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

- تعرفها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه
- ويعرفها فردريك تايلور بقوله « أن تعرف بالضبط ماذا تريد ، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدنه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة .»
- ويمكننا تعريفها بأنها : وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية.

عناصر تعريف الإدارة:

١. الإدارة نشاط متخصص يتطلب معارف مهارات حتى يمكن أداء هذه الوظيفة على الوجه المطلوب

٢. ترتبط الإدارة بانجاز الأعمال في أي نوع من المنظمات ، ويتوقف النجاح في ذلك على طرق ممارسة الإدارة وليس على نوع المنظمة

٣. يتوقف نجاح الإدارة على العنصر البشري فيها ، فهي تقتضي وجود مجموعة من الناس يقومون بتنفيذ الأعمال

٤. تستلزم الإدارة القيام بعدة وظائف تتمثل في : التخطيط – والتنظيم – والتوجيه – والتنسيق – والرقابة – وإعداد التقارير والموازنات (بوسد كورب) .

٥. لا تعمل الإدارة في فراغ ..وإنما تسعى لتحقيق أهداف محددة .. تعد بمثابة الدليل الموجه لنشاط الإدارة.

٦. وتعد الفعالية (عمل الشيء الصحيح) والكفاءة (عمل الأشياء بطريقة صحيحة) من أهم معايير الحكم على الأهداف .

٧. تعد عملية اتخاذ القرارات مسألة أساسية في كافة المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة على حدٍ سواء ، فعن طريقها يتم رسم الإجراءات ، وتخصيص الإمكانات والموارد . فعملية اتخاذ القرار هي لب الإدارة

٨. الإدارة ليست شيئا ساكنا ، بل هي عملية ديناميكية متحركة ، تؤثر في البيئة المحيطة بها .. وتتأثر بها . ومن ثم فإن المرونة تعد من خصائص الإدارة الناجحة.

والآن .. من هو المدير ..؟

- يمكننا أن نقول ببساطة أن المدير هو : الشخص الذي يوجه الأفراد نحو إنجاز عملٍ ما .
- ولا تقتصر مهمة المدير على إصدار الأوامر ، وإرغام الآخرين على أداء العمل . بل يرتقي دوره ليكون دوراً تنسيقاً لعمل الآخرين بطريقة تنجز العمل المطلوب.
- ويمكن أن يطلق لفظ المدير على أكثر من شخص في مستويات إدارية متعددة (عليا – وسطى – تشغيلية) في المنظمة.

المستويات الإدارية:

تتضمن كافة مشروعات الأعمال – أياً كان شكلها القانوني – مستويات إدارية متدرجة على شكل هرمي هي : – الإدارة العليا – الإدارة الوسطى– الإدارة التشغيلية (الدنيا).

- الإدارة العليا : وهي السلطة الأعلى المسئولة عن القرارات الإستراتيجية والرئيسة في المنظمة ، وتختص بكافة الأنشطة طويلة الأجل .
- الإدارة الوسطى : وتختص بوضع الخطط متوسطة المدى ، ونقل الأوامر والتوجيهات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى .
- الإدارة الدنيا : وهي الإدارة الإشرافية على التنفيذ المباشر للعمل ، وهي تضع الخطط التفصيلية ، وتتابع أداء العاملين ، وتوجه جهودهم.

أهمية الإدارة:

تعد الإدارة أهم الوسائل التي يستثمرها الأفراد ، والمنشآت ، والدول من أجل تحقيق أسباب الرخاء ، والأمن ، والتقدم . يمكن تلخيص أهميتها في النقاط الآتية:

١- الإدارة هي وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته .

٢- ازدياد عدد المنشآت الإدارية وكبر حجمها

٣- أهمية العامل الإنساني في نجاح المنشآت

٤- تساهم الإدارة في تحديد أولويات حاجات أفراد المجتمع

٥- ضرورة مسايرة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية

٦- الفصل بين الإدارة والملكية في منظمات الأعمال .

٧- الندرة النسبية المتزايدة في الموارد .

٨- اتجاهات العولمة ، وظهور المنظمات الكونية .

٩- المنافسة الحادة والشديدة في الأسواق العالمية .

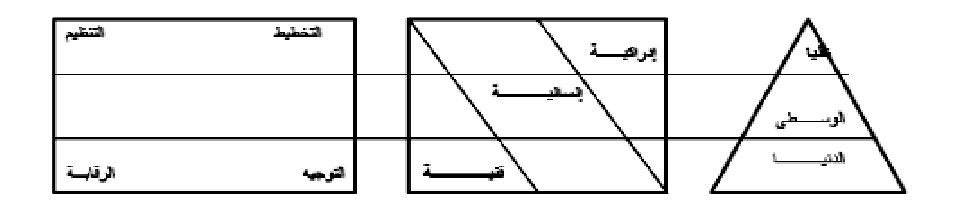
١٠ – رغبة الأفراد في التميز والارتقاء وتحسين مستويات المعيشة.

سؤال الساعة : هل الإدارة علم أم فن ؟؟؟

- يعد هذا السؤال من أكثر الأسئلة شيوعا وقدما بين الدارسين في مجال الإدارة .
- هناك فريقان في هذا الصدد . يرى أولهما أن الإدارة علم راسخ بما تتضمنه من نظريات علمية ، ومبادئ رئيسية ، فضلاً عن تضمنها لعدد من فروع المعرفة والتخصصات الفرعية.

- وهناك فريق ثان يرى أن الإدارة فن وليست علماً . حيث أن النجاح في تطبيق مبادئ الإدارة إنما يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأشخاص.
- على أنه يمكننا القول أن الإداري الناجح يحتاج إلى الجمع بين علمية الإدارة وفنه في تطبيقها من أجل تحقيق إنجاز إداري أفضل.

المهارات الإدارية ..



المهارات الإدارية الوسطى الدنيا عليا .. إدراكية إنسانية فنية .. التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة.

مجالات الإدارة:

- الإدارة العامة – إدارة الأعمال – إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة– الإدارة الإقليمية الدولية .
- مشروعات الأعمال:هناك خمسة شروط يتعين توافرها كي نصف مشروعاً بأنه مشروع أعمال وهي :
- أن يقدم شيئا نافعاً – أن يهدف إلى تحقيق الربح – أن يمثل نشاطاً اقتصادياً .
- أن يكون منظماً – أن يكون القائمون عليه أفراداً وليسوا حكومات .

- **عناصر الإدارة : المنشأة – الوظائـــف – المهام – الموارد**

العمليـــة الإداريـــة:

وهي تعكس وظائف الإدارة باعتبارها النشاط الرئيس للإداريين . في حين يرى البعض أن عناصرها أربعة هي : التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة ..

فإن البعض الآخر يحددها في سبعة عناصر هي:

١- التخطيط ٢- التنظيم ٣- التوظيف

٤- التوجيه ٥- التنسيق ٦- كتابة التقارير

٧- الموازنة

التطور التاريخي للفكر الإداري ـ الجزء الأول.

بعد الانتهاء من دراسة الفصل هـــذا الفصـــل ســيكون الطالـــب قادرا على:

- **أن يربط الأفكار القديمة بالأفكار الحديثة للإدارة.**
- **أن يعرف المحاور المختلفة لمدارس الإدارة المختلفة.**
- **أن يفرق بين المدارس الفكرية المختلفة للإدارة.**
- **أن يحدد خصائص وعيوب كل مدرسة من هذه المدارس.**

مقدمة:

- **لا ترتبط نشأة الإدارة بأمه أو حضارة دون غيرهـــا ولـــذا يمكننـــا القول أن الإدارة نشاط لازم للجماعة البشرية منذ نشأتها.**
- **يدل التاريخ الإنساني أن الإدارة كانت موضع اهتمـــام الحضـــارات القديمة مثل الحضارة المصرية والصينية والإغريقية.**

- كما تشير الكتابات إلى أهمية وجود ودور الإدارة في الحضارة الإسلامية التي كانت مستندة إلى القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة.
- ويشهد العصر الحديث مؤشرات عديدة على دور الإدارة في الحضارة الأوروبية والأمريكية المعاصرة.

وهذا ما سنتناوله فيما يلي:

المدرسة الكلاسيكية:

- وهي تمثل المرحلة الأولى من تطور الفكر الإداري ورسوخه.
- تقوم هذه المدرسة على أساس تقليدي هو ضرورة معاملة الإنسان كالآلة تماما.
- تقوم هذه المدرسة على المناهج الأساسية للتنظيم التي تبناها عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر".
- ركزت المدرسة على المفاهيم المتعلقة بالسلطة وتدرجها وأطوارها والإجراءات الرسمية.
- وهي ترى أن هذه الوسائل تمكن الآلة البشرية (البيروقراطية) من أن يتم تصميمها لتأدية مهامها المعقدة الروتينية.

السمات الأساسية لنموذج ويبر البيروقراطي:

- يؤدي تقسيم العمل إلى استخدام جميع الخبرات في المنظمة.
- يتعين إتباع مبدأ التدرج الهرمي بمعنى أن يكون كل مرؤوس تحت إشراف ورقابة رئيس.

- ضرورة وجود نظام لضبط نشاط المنظمة والعاملين بها.
- الإداري الناجح يدير جهازه بطريقة رسمية غير شخصية ودون أي نوع من العاطفة.
- تبنى الخدمة في المنظمة البيروقراطية على أساس حماية العاملين من الفصل التعسفي أو العشوائي.
- التنظيم البيروقراطي قادر على تحقيق أعلى درجات الكفاءة.

حركة الإدارة العلمية:

- تمثلت أفكار هذه الحركة في كتابات كل من "فردريك تايلور" و"هنري فايول".
- وقد اهتم (فايول) بالوظائف اللازمة للإدارة السليمة في المصنع وركز على وظائف الضرورية للإنتاج وحصرها في (الفنية-التمويلية-التجارية-التأمينية-الإدارية)
- إما (تايلور) فقد اهتم بتوزيع العمل في مراحله المختلفة كم اهتم بضبط الوقت والحركة وعني بتدريب كل عامل على ما حدد له من عمل كما اهتم بنوع العامل وعلاقته بالمشرف.
- أدت هذه الأفكار إلي كثير من التقدم الصناعي في أمريكا وفرنسا

الانتقادات للمدرسة الكلاسيكية :

- من ابرز الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية إنها أهملت النواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان .
- ويوضح (وايت) أن الإدارة التقليدية بنيت على ثلاثة افتراضات وهمية هي :

- أن الإنسان حيوان يفكر دائما بطريقة عقلانية ويهتم بتحقيق المكاسب الاقتصادية إلى أقصى درجة .
- يتجاوب الفرد مع المحفزات الاقتصادية بصفة فردية.
- الأفراد يماثلون الآلات ومن ثم يمكن معاملتهم بطريقة نمطية .

مدرسة العلاقات الإنسانية :

- بدأت هذه المدرسة في ثلاثينات القرن العشرين نتيجة الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية
- من ابرز علماء هذه المدرسة (ماري فوليت-والتون مايو- وشستر برنارد- وهربرت سايمون).
- بنيت مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية على نتائج (تجارب الهاوثورن) التي اجراها (مايو) وزملاؤه في شركة (ويسترن اليكتريك)
- من ابرز نتائج هذا المدرسة انها اعتبرت الإنسان أهم عناصر الإدارة جميعا.
- كما انها نظرت إلى العمل باعتباره نشاطا اجتماعيا.
- وقد اهتمت هذه المدرسة بالروح المعنوية للعاملين والانسجام بينهم والحوافز والرضا الوظيفي.
- كما إنها أظهرت انه يتعين نبذ أفكار المدرسة التقليدية إذا كنا نرغب في زيادة الكفاءة الإنتاجية للعامل.

مدرسة العلاقات الإنسانية:

- واهتمت هذه المدرسة بضرورة رفع المستوي التعليمي للعاملين وأكدت على طرق اتخاذ القرارات الجماعيـة والإدارة بالمشـاركة وتدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق عمل كمـا أدخلـت أسـاليب تحفيز جديدة إلي بيئة العمل.
- وتعد نظريتا (X) و(Y)أهم الإضـافات التـي قـدمها (دوجـلاس ماكريجور) وهما تعكسان أنظمة القـيم الإداريـة التـي يتبناهـا المديرون وفقا للنظرية التي يقتنعون بها.
- وقد حاول كثير من المديرين تبني نظرية (Y)إلا أنهم لم يستطيعوا المضي قدما فيها بسبب التشويش والارتباك الحادثين فـي العمـل نتيجة الحرية الزائدة في العمل.

الانتقادات للمدرسة الإنسانية :

- توصلت إلي العديد من التعميمات اعتمادا على عـدد محـدد مـن البحوث.
- إنها تركز اهتمامها على العوامل والمتغيرات الداخلية لبيئة العمـل وتهمل البيئة الخارجية.
- تنظر للعمل باعتباره عنصرا ثابتا لا يتغير.
- ومن ثم فقد تعرضت هذه النظرية للنقد بسبب طرق البحـث التـي اعتمدت عليها هذه المدرسة في الوصول لنتائجها.
- تطور الفكر الإداري ـ الجزء الثاني.

ثالثا: المدرسة التجريبية:

- وقد نشأت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي واجهتها مدرسة العلاقات الإنسانية.
- وفي مواجهة التركيز المبالغ فيه على الإنسان فقد ركز أصحاب هذه المدرسة على الجانب العملي في ممارسة الإدارة أكثر من التركيز على الجانب النظري.
- ويرجع الفضل إلى هذه المدرسة في التمييز بين مصطلحي: الإدارة العلمية وعلم الإدارة.
- فبينما تعني الإدارة العلمية بالممارسة العلمية للإدارة على أسس علمية فإن علم الإدارة يقوم على البحث النظري في مال العملية الإدارية.
- ويؤكد رواد هذه المدرسة على :
  1. تمثل الإدارة ميدانا محددا ومستقلا من النشاط البشري.
  2. المعنى الأساسي للإدارة واحد بصرف النظر عن مجالات النشاط البشري.
- وتتمثل القيمة البارزة لهذه المدرسة في التأكيد على مهنية الإدارة حيث ينادون بأن الإدارة مهنة مستقلة عن غيرها من المهن وأن نجاح المدير يتوقف على إتقانه لعمله الإداري ومهاراته القيادية.
- كما يشير "بيتر دراكر" إلى أهمية المعلومات لتحقيق كفاءة الإدارة.

وتتمثل أهم مبادئ المدرسة التجريبية فيما يلي:

١. تحديد الواجبات والمسؤوليات للمديرين وتحديد المهام لكل إدارة أو قسم.

٢. العمل على تضييق نطاق الإشراف.

٣. التأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في الصلاحيات اليومية مع وجود ضوابط رقابية.

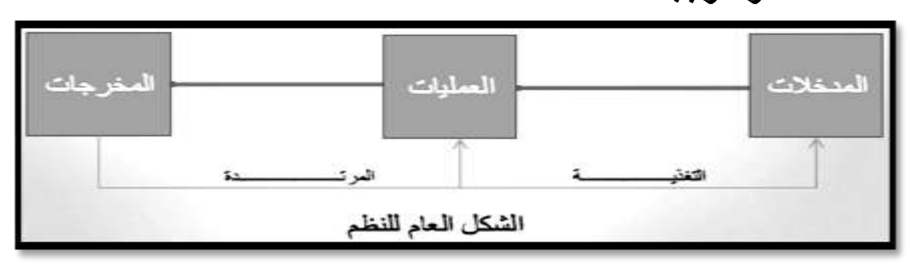
- ومع ذلك اعتبرها النقاد مجرد حكم وأمثال عامة أكثر من كونها مبادئ علمية للإدارة.

رابعا: مدرسة النظم الاجتماعية:

- اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات.
- وأشاروا إلى إنها تتكون من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها وإنها تشبه الكائن الحي في حاجتها إلى البقاء والاستمرار من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية.
- وتدعو هذه المدرسة إلى ضرورة مراعاة العناصر التالية عند تحليل أي منظمة:

- المدخلات: ويقصد بها جميع الإمكانات الدخلة إلى المنظمة من بيئتها الخارجية مثل (الإمكانات البشرية- المادية- المعنوية).
- المخرجات: ويقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلعا كانت أو خدمات.

- العمليات: وتعني كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- التغذية المرتدة : ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات سواء كانت تأثيرات سالبة أو موجبة.



الشكل العام للنظم

- وتعد المدرسة الموقفية في الإدارة امتدادا فكريا لمنهجية النظم الاجتماعية المفتوحة.
- وتتلخص فكرة نظرية الموقف في It depends بمعنى انه لا يمكن فهم الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات دون الأخذ في الاعتبار عوامل الموقف وظروفه داخل وخارج المنظمة.
- أكدت هذه المدرسة علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية وقامت برفض التعميم لمبادئ الإدارة كل زمان ومكان

نظرية (X):

الذي صاغ هذه النظرية هو دوجلاس ماكجريجور وهو ينتمي إلى المدرسة الإنسانية في الإدارة إلا أن هذه النظرية التي صاغها تعد امتدادا فكريا للمدرسة الكلاسيكية . وضع دوجلاس نظريته الأولى x وهي تنظر

نظره سلبيه للعاملين وطالب الإدارة أن تعاملهم على أســـاس هـــذه النظرة.

أسس نظريةْ (X):

١ــ لدى الإنسان العادي كراهية فطريه للعمل ولذا يحاول تجنبه

٢- يكره الإنسان المسؤولية ولذا يحتاج التوجيه من رئيسه

٣- الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار

٤- يفتقد الإنسان العادي المبادأه ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة

كيفية معاملة الأفراد طبقا للنظرية؟ يجب أن يجبروا علـــى العمـــل ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من اجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف.

هل نجحت هذه النظرية؟

رأى ماكجريجور فيما بعد أن أساليب العمل المبنية عليهـــا تفشـــل في حفز الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب. كما اتضح له أن نتائج البحـــوث عن الدراسات السلوكية لا تؤيد المعتقدات السابقة عن الإنسان والطبيعـــة الإنسانية وعن دور الإدارة لذلك حاول أن يضع نظرية أخرى على عكـــس الأولى تتضمن نظرة ايجابيه عن العاملين هي:

نظرية (y):

١. يحب الإنسان بطبيعته العمل كما يحب الراحة والانســـجام طالمـــا توفرت له الظروف المناسبة لذلك.

٢. يسعى الفرد تحت الظـــروف الاجتماعيـــة والاقتصـــادية الملائمـــة بمحض إرادته للعمل.

٣. يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية تحت الظروف المناسبة بل ويسعى إليها.

٤. الإنسان طموح بطبيعته ولذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته وتؤمن له الآمن والاستقرار.

٥. الإنسان قادر على استخدام الفكـــر والخيـــال فـــي حـــل المشـــاكل التنظيمية إذا ما أعطي الفرصة لذلك وإذا أعطي الفرصة فانه يكون قادرا على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر . والعقاب ليس هـــو الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل.

الفرق بين النظريتين:

يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (x) المدرســـة الكلاســـيكية ويعاملون الإنسان كالآلة.

- يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (y) المدرسة السلوكية.
- تمثل المرحلة الراهنة من تطور الإدارة مزيجا تراكميا من الأفكـــار والمبادئ التي طرحتها مدارس الإدارة.
- إلا انه يتعين علينا – رغم الإقرار بأهميته ما تركته لنا المـــدارس القديمة من فكر إداري – القول بأن تطـــور المنظمـــات الإداريـــة الحديثة والتعقيدات التي تشهدها الإدارة – فـــي إطـــار المنافســـة الحادة محليا وعالميا – قد حفز كثير من الباحثين فـــي مجـــالات الإدارة إلى طرح عدد من النظريات والمداخل الجديدة في الإدارة.

المداخل الحديثة للإدارة:

- النظرية الموقفية: (طومسون)، (وودورد).
- نظرية(Z): (وليم اوشي).
- الإدارة اليابانية.

النظرية الموقفية:

- ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينيات وكان لنظرية النظم دور فاعل في تطورها.
- تقر النظرية بأهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة مما يوجب تطبيق المفاهيم والمبادئ الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة هذا يعني انه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة المنظمات أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب أن تختار المنهج أو الأسلوب الذي يتلاءم مع الموقف أو الحالة التي تمر بها المنظمة.
- تعريفها:" المدخل الإداري الذي يؤكد بأنه لا يوجد طريقة مثلى واحدة يمكن إتباعها في جميع المواقف"
- وتحاول تفسير العلاقات المتبادلة داخل كل نظام عام وفرعي وبين النظام ككل والبيئة للتصميم ممارسات إدارية ملائمة للموقف والظروف.

أسس نظرية الموقف:

- الإقرار أن هناك اختلاف بين الناس والأوقات كافتراض أساسي.
- لا يمكن التأكيد أن هناك أساليب ثابتة ومثالية قابلة للتطبيق في كافة المواقف.
- لا يمكن قبول الأساليب الثابتة والمتحيزة للمدير دون مراعاة للموقف والظروف البيئية التي تواجهه.
- لا يمكن الخروج بوصفة جاهزة مفصلة ومقدمة من أي نظرية كطريقة مثلى لموقف وظروف معينة.
- الإقرار بأن الترابط بين المنظمة والبيئة ومتغيراتها أشياء أساسية تؤدي إلى تغيير الأساليب الإدارية بناء على المتغيرات البيئية.
- أن النظر إلى الإطار العام والكلي أساس لمعالجة الأمور الجزئية ولا يمكن للمدير أن ينظر للعملية الإدارية كأجزاء غير مترابطة فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة أجزاء مترابطة يجب النظر إليها من منظور كلي.
- النظر للمنظمة على أنها نظام مفتوح يتأثر بجميع القوى البيئية وقابل لاستلام التغذية المرتدة.

مقومات نظرية الموقف:

- إذا كانت نظرية الموقف لا تقبل بمبادئ النظام المغلق (لأنه يغفل المتغيرات البيئية مما يؤدي إلى تدهور واندثار المنظمة) فهي كذلك لا تقبل بشكل مطلق بمنهج النظام المفتوح لأنه لا يمكن ترجمته إلى أسس عملية تساهم في فهم الأمور من منظور كلي (فتحليل

الموقف للوصول لمنهج إداري مناسب يحتاج قدرا من الاستقرار والثبـــات النسبي) وبالتالي فالنظرية تنظر للمنظمة على إنها نظام يقع في الوسط ما بين المغلق والمفتوح.

- تؤكد النظرية على أن هناك علاقة بين الحدث والنتيجة (فإذا حدث شيء ما ترتب عليه نتيجة ما) وتحاول تحديد العلاقة بين الحـــدث والنتيجة لتقديم افتراضات يتم تطبيقها حسب الموقف.
- تطوير قدرات المدراء بدلا من بـــرمجتهم مـــن خـــلال تزويـــدهم بالأدوات المساعدة على تنمية معـــارفهم ومهـــاراتهم الإنســـانية والفكرية والفنية وتنمية وتطوير الملاحظة والتحليل لإيجاد المشاكل وتحليلها بمناظير مختلفة وليست بطريقة واحدة محددة.

وليم أوشي:

- عالم الإدارة اليابانية صاحب كتاب نظرية Z وهي التي احتاجت إلى سنوات عدة لبحث ودراسة الشركات اليابانية. لتحديد الأسباب التي تجعل هذه الشركات تتمتع بإنتاجية أكبر بالمقارنة كـــع الشـــركات والمؤسسات الأمريكية.
- ولقد استحدث فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصـــة بالمجتمع الياباني وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم علـــى مبـــدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره في حين يكون مسئولا عنهم ومشاركة إياهم في اتخاذ القرار.

- **انعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة مما كان لــه أحســن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل لــيس لــه مثيل.**
- **نظرية Z: هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة التي حققت نجاحا لافتا ابتكرها العالم الياباني ولــيم أوشــي وطرحهــا فــي كتابــه "نظريةZ".**

الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري

والآن .. هيا تفكر معا ..

- **ماذا عن الإدارة اليابانية ..؟**
- **ماذا عن إدارة الجودة الشاملة ؟**
- **ماذا نعني بالهندرة ؟**
- **ما هي المفاهيم المستحدثة في الفكر الإداري ؟**

الإدارة اليابانية:

عناصر الإدارة اليابانية :

١- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الاستقرار والأمن الوظيفي ، حيث لا تلجأ المنظمات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية ، مما كان له أكبر الأثــر علــى إبداعــه وإنتاجيته .

٢- العمل كفريق ، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد ، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بناء على الجهد الجماعي ، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية .

٣- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار ، مما يخلق انسجاما وتوافقاً بين أهداف العاملين ، وأهداف المؤسسة ، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية ، واحتراماً متبادلا بينهم ، وتفاعلا طبيعيا بين العمل والحياة الاجتماعية. ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circles وهي مجوعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة ، وتحليل المشكلات الفنية والإدارة واقتراح حلول لها .

٤- الاهتمام الشامل بالأفراد ، من حيق تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون التمييز ، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم ، من حيث السكن والرفاهة ومتطلبات العيش الكريم ، يخلق أجواءً من التعاون .

٥- عدم التسرع بالتقييم والترقية ، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد ، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه،ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل .

الجودة الشاملة – ديمنج

- لقد كانت للجودة عند ديمنج شقين رئيسيين هما الجودة نفسها والمستهلك ، بمعنى الحصول على جودة عالية وفي الوقت نفسه تحقيق رغباته .
- فلسفة ديمنج في العمل الإداري أما فلسفة ديمنج فتكمن في حديثه عن تبني المبادئ الملائمة في الإدارة ، بما يتيح للشركات تحسين الجودة وفي الوقت ذاته تخفيض التكلفة وذلك من خلال إجراء التحسين المستمر والتفكير في الإنتاج على انه نظام متكامل ليس أجزاء متفرقة .

مبادئ ديمنج الأربعة عشر لإدارة الجودة:

١- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات .

٢- تبني فلسفة جديدة .

٣- التوقف عن الاعتماد على التفتيش لتحقيق الجودة والاستعاضة عنها بالأساليب الإحصائية .

٤- التخلي عن فلسفة الشراء اعتمادا على السعر فقط .

٥- الاستمرار في تحسين العمليات كافة وعلى نحو متواصل.

٦- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم والعمل .

٧- تحقيق التوافق بين الإشراف والإدارة .

٨- إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتجه دوما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسئولة عن ذلك دون تردد أو خوف .

٩- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات وتعني كسر الحدود بين الأقسام وجعلهم يعملون سوية بروح الفريق .

١٠- تقليل الشعارات والمواعظ والنقد .

١١- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حده والتركيز على تكوين سلوك الفريق .

١٢- إزالة العوائق التي تحرم العاملين من حقهم في التباهي بجودة عملهم.

١٣- تأسيس البرامج التطويرية بالتعليم والتدريب والتنمية الذاتية لكل فرد .

١٤- تشجيع الأفراد في العمل والسعي من اجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين (أي جعل العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق التحول) .

إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- إعادة هندسة العمليات الإدارية هي : إعادة التفكير الأساسي ، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية ، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة ، مثل : التكلفة ، الجودة ، والخدمة والسرعة .
- منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً .

عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- أن يكون التغيير أساسي
- أن يكون التغيير جذري

- أن يكون النتائج جوهرية وضخمة.
- أن يكون التغيير في العمليات
- أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات.
- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس ألاستنتاجي.

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

١. تحقيق تغيير جذري في الاداء
٢. التركيز على العملاء
٣. السرعة
٤. الجودة
٥. تخفيض التكلفة.

إدارة المعرفة:

- يعد العالم الياباني نوناكا من رواد الاتجاه نحو إدارة المعرفة في الكتابات الحديثة في الفكر الإداري .
- تعد المعرفة لدى أنصار هذا التوجه هي المصدر الرئيس لتنافسية المنظمة في الأسواق العالمية .
- بموجب هذا المدخل يتم تصنيف المعرفة إلى ثلاثة مستويات :

- المعرفة الجوهرية - المعرفة المتقدمة - المعرفة الابتكارية

الاقتصاد المعرفي:

- حيث أصبحت التكنولوجيا والإبداع والمعلومات والابتكاري هي الأدوات الحاسمة في التقدم والنمو الاقتصادي المستدام .
- يدعو اقتصاد المعرفة إلى تحويل المعلومة إلى سلعة .

- يمكن تعريفة على انه: نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي والاقتصادي ، والمجتمع المـــدني، والسياسة ، والحياة الخاصة وصـــولاً لترقيـــة الحالـــة الإنســـانية باستدامة

ركائز الاقتصاد المعرفي:

- الإبداع : القائم على نظام فعال يربط بين مؤسسات المجتمع .
- التعليم : الهادف لبناء جيل قادر على دمج التكنولوجيا الحديثة في العمل .
- البني التحتية: الداعمة للتكنولوجيا والمعلومات والاتصالات النامية باستمرار.
- التشريعات والأنظمة .

ريادة الأعمال:

- يقصد بها القوة الاقتصادية التي ستحرك اقتصاديات الدول مستقبلا .
- توضح الدراسات أن هناك علاقة جوهرية بين هذا الفكر ، والعديد من عوامل البيئة الخارجية .
- عرف شمبيتر الشخص الريادي بأنه من يمتلك الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى عمل ناجح .

بنهاية دراسة هذا الفصل يكون الطالب قادرا على :

- أن يشرح مفهوم التخطيط
- أن يعرف: أنواع التخطيط وفوائده وأقسامه.

- أن يشرح عناصر التخطيط ويفرق بينها.
- أن يحدد خطوات وخصائص التخطيط الفعال.
- أن يتعرف على عوائق التخطيط.
- أن يمارس مهارات التخطيط الفعال.

قبل البداية:

- التخطيط هو عملية استعداد للمستقبل.
- يلعب التخطيط دورا حيويا في حياتنا.
- التخطيط عملية مستمرة.
- التخطيط يتم على كافة المستويات.
- يصعب علينا أن نستمر بنجاح دون الاعتماد على عملية التخطيط الفعال.

تعريف التخطيط:

- التحديد في الوقت الحاضر لما يتم عمله مستقبلاً.
- تحديد أهداف المنظمة ، وسبل انجازها.
- التنبؤ بالمستقبل ،والاستعداد لمواجهته.
- عملية فكرية تعتمد على المنطق ،والتريث لتوضيح الأهداف والبحث عن انسب السبل لتحقيقها.

خصائص التخطيط:

- مستقبلي .. تحدد من خلاله الإدارة ما ستقوم به وكيف.
- توقعي .. يعتمد على التنبؤ، ومحاولة سبر أغوار الظروف غير المؤكدة في العمل.

- يعتمد على القـــرارات والإجـــراءات .. التـــي تحـــدد التصـــرفات المستقبلية المرغوبة .
- يركز على الأهداف .. فيسعى لبذل الجهود اللازمة لتسهيل عمليـــة انجاز الأهداف المستقبلية.
- عملية مستمرة .. فلا يتوقف عند حد انجاز هدف معين ، بل تتعدد معه الأهداف.

فوائد التخطيط:

- وضع أهداف واضحة للعمل.
- تحقيق التناسق بين الأهداف المتعددة.
- التعرف على المشكلات المستقبلية المحتملة.
- ترشيد الإنفاق.
- الرقابة على الأداء.
- وضع البرامج الزمنية للإنجاز.
- تنظيم العمل.

أنواع التخطيط (حسب المدة الزمنية):

١. التخطيط طويل الأجل .
٢. التخطيط متوسط الأجل .
٣. التخطيط قصير الأجل.

يحتاج التخطيط إلى التكامل والتنسيق حتى لا تعمل الخطط بمعزل عن بعضها البعض.

أنواع التخطيط (حسب المستوى الإداري):

1. **على مستوى الإدارة العليا**
2. **على مستوى الإدارة الوسطى**
3. **على مستوى الإدارة الدنيا**

عناصر التخطيط:

1. الأهداف:

- **هي الأغراض أو الغايات التي يراد تحقيقها مستقبلا.**
- **هرمية الأهداف.**
- **الشروط الواجب توافرها في الأهداف** smart:
  - **البساطة والوضوح**
  - **القابلية للقياس**
  - **قابلة للتحقق**
  - **محفزة**
  - **مرتبطة بالزمن**

2. السياسات:

- **هي مجموعة المبادئ والقواعد والقوانين التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة ، لكي تسترشد بها باقي المستويات الإدارية .**
- **هي بمثابة الإطار الموجه لعملية تنفيذ الأهداف وتحقيقها.**
- **وهي: ثابتة نسبياً،ملزمة وضرورية الإتباع، واضحة ومتجانسة،تطبق على الجميع فهي تشمل جميع الأفراد.**

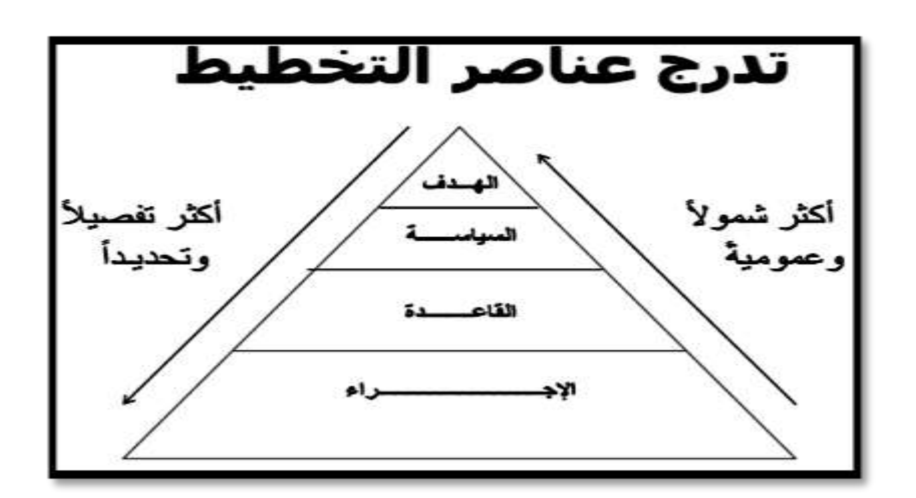
- ومن أمثلتها: التركيز على الجودة ، أو التركيز علـــى الســـعر، أو التركيز على زيادة الحصة السوقية .

٣. القواعد:

- القواعد هي: ما ينبغي القيام به ، وما ينبغي الامتناع عنـــه مـــن سلوك أو تصرف ..
- وتختلف القاعدة عن الإجراء حيث لا تحدد خطوات تفصيلية للقيام بعمل ما ، بل تحدد بدقة ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنـــه في ظل موقف معين.
- ومن أمثلة القواعد: الامتناع عن التدخين في مقر العمل ، ووقوف السيارة حيث تكون الإشارة حمراء ..

٤. الإجراءات:

- تعرف الإجراءات بأنها: سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما.
- وهي تختلف عن السياسات في أنها أكثر تحديداً لما يجب القيام به.
- وتتصف الإجراءات بأنها متكـــررة ، ومتسلســـلة وفـــق خطـــوات ومراحل ثابتة.



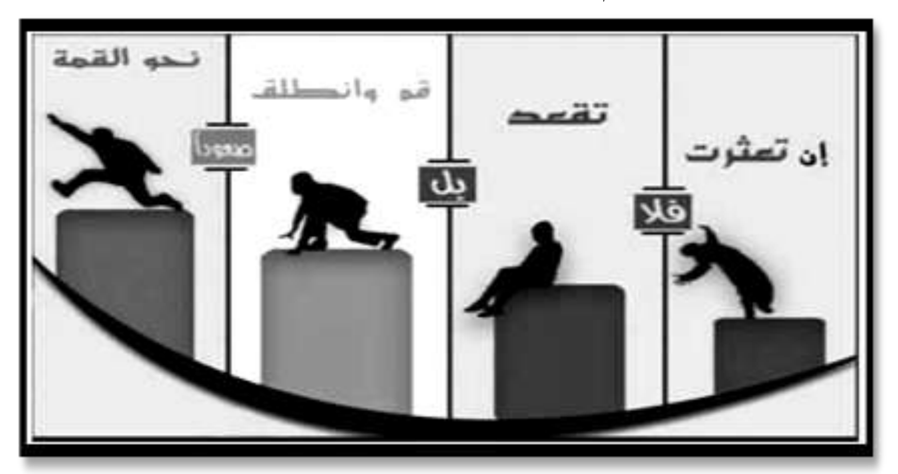
خطوات التخطيط:

١. تحديد الأهداف .
٢. جمع المعلومات .
٣. وضع الافتراضات.
٤. تحديد البدائل.
٥. التنفيذ والتقويم.

سمات التخطيط الفعال:

- وضوح الهدف .
- المرونة.
- البساطة .
- المشاركة في الإعداد .
- الواقعية .
- تحقيق التوازن .

- المتابعة والتقويم.



معوقات التخطيط:

- البيئة المعقدة.
- نقص المعلومات .
- مقاومة التغيير.
- عدم الواقعية.
- عدم التنسيق .
- وجود القيود .
- الوقت والكلفة.

١. توضيح مفهوم اتخاذ القرار.
٢. معرفة العلاقة بين اتخاذ القرار والعملية الإدارية.
٣. التعرف على أنواع القرارات.
٤. شرح خطوات اتخاذ القرارات.

٥. التعرف على مزايا وعيوب اتخاذ القرارات جماعيا ٦ـــــ التعــرف على دور الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات.

ما هو مفهوم اتخاذ القرار؟

- القرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين.
- ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخــذ يوميــا مجموعــة مــن القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائيا بغير دراسة.
- وعلى ذلك فإن عناصر اتخاذ القرار هي:

١/ إنها عملية ذهنية أو حركية أو كليهما معا.

٢/ يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات.

٣/ يهدف إلى تحقيق غاية.

أنواع القرارات الإدارية:

- القرارات المبرمجة.
- القرارات غير المبرمجة.

١. القرارات المبرمجة:

أ. القرارات التنفيذية: وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجــازات وكيفية معالجة الشكاوي. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبــرات والتجــارب التــي اكتســبها المــدير والمعلومات التي لديه.

ب. القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وان كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلا. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

علاقة نوع القرار بالمستوى الإداري:



٢. القرارات غير المبرمجة:

أ. القرارات الحيوية: هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير ـ متخذ القرار ـ بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة وهنا يسعى المدير ـ متخذ القرار ـ لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر وان يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب. القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات إبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق

والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفــروض والاحتمالات وتناقشها.

أهمية اتخاذ القرارات:

- اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية كما ذكرنا ذلك إنها عمليــة متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعنــدما تمــارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة مــن مراحــل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رســم السياســات أو إعــداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأســاليب لتشغيلها وعندما تضع الإدارة التنظــيم الملائــم لمهامهــا المختلفــة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعــه وحجمه.
- وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتــاج لهــم للقيــام بالأعمال المختلفة ونطــاق الإشــراف المناســب وخطــوط الســلطة والمسؤولية والاتصال.. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات ســواء عنــد توجيــه مرؤوســيه وتنســيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيــد أو حــل مشكلاتهم وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعــديلات التــي سوف تجريها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطــاء أن وجــدت وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مــع اســتمرار العملية الإدارية نفسها.

مراحل اتخاذ القرارات (الإدارية):

- المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة: ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكل الأساسية وأبعادها هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.
- المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات: أن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليل دقيق.
- ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.
- وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى:

١. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
٢. البيانات والمعلومات الكمية.
٣. البيانات والمعلومات النوعية.
٤. الأمور والحقائق.

- المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقديمها: يتوقف عدد الحلــول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمــة، والسياســات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها الماديــة، والوقــت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير- متخذ القــرار- وقدرتــه على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد علــى التفكيــر ألابتكــاري المرتكز على التصور والتوقع وخلقه الأفكار مما يساعد على تصــنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.
- المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشــكلة: تــتم عمليــة المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنســب وفقــا لمعــايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيــار وأهــم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مــع أهميــة المنظمــة وأهــدافها وقيمهــا ونظمهــا وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البــديل والموعــد الــذي يــراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

• المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

- ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من اجله.
- وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.
- ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.

ـ مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

- تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثبات وقبول لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم وتجعلهم أكثر استعداد لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

ـ وهناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:

- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
- وأخيرا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج ايجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

- يعد الأسلوب الجماعي واحد من أفضل الأساليب الإبداعية في اتخاذ القرارات خاصة إذا اختير أعضاء الجماعة اختيار سليم.
- ومن أهم الأسباب التي تدعو منشـــآت اليـــوم للأخـــذ بالأســـلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

المعلومات – الالتزام بالتنفيذ – الإبداع – التطور.

مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

المزايا:

١. التأكيد على مبدأ الشورى.
٢. الوصول إلى قرارات أفضل.
٣. الوصول إلى بدائل أكثر.
٤. القبول
٥. رفع الروح المعنوية.

العيوب:

١. استهلاك الوقت.
٢. الهيمنة من قبل البعض
٣. التأثر بالتفكير الجماعي(نظرية القطيع).
٤. تشتت المسؤولية.

عوامل المفاضلة بين الأسلوبين:

- الرغبة في الوصول إلى حلول تتسم بالإبداع.
- مقدار الوقت المتاح لمناقشة المشكلة.

- مقدار المعلومات المتاحة للفرد أو الجماعة.
- مدى ضمان قبول المرؤوسين للحل.
- حاجة العاملين للتفاعل الاجتماعي.
- الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء المجموعة.
- الحاجة للتطوير الشخصي والوظيفي.
- تجنب احتمال حدوث صراع بين الجماعة.

الحاسب الآلي واتخاذ القرارات:

- نظام مساندة القرار الجماعي GDSS
- نظام خبير EXPERT
- نظام دعم المديرESS

المحاضرة العاشرة التنظيم

الأهداف التعليمية للمحاضرة:-

- تعريف التنظيم الإداري وتحديد موقعه في العملية الإدارية .
- التفرقة بين أنواع التنظيم .
- استيعاب وتطبيق مبادئ التنظيم الإداري
- مقدمة
- يرتبط التنظيم بوجود الإنسان على وجه الأرض ، وسعيه نحو تحقيق

أهدافه المتعلقة بالبقاء وعمارة الأرض .

- وتعد الحضارات الإنسانية خير مثالٍ على تبني الإنسان منهج التنظيم في حياته .
- وفي الحضارة الإسلامية يتضح التنظيم في منهج الرسول الأعظم
- صلوات الله عليه ، وصحابته..بدءً من نشر الدعوة حتى بناء الدولة .
- وازداد الاهتمام بالتنظيم في عصرنا الحاضر بسبب التوسع في حجم المجتمعات ، وزيادة عدد الأجهزة والمنظمات لنأي تقوم على تحقيق أهداف هذه المجتمعات.

مفهوم التنظيم:-

- يمكن تعريف التنظيم على أنه وضع نظام للعلاقات، وتحديد للوظائف، وتكوين للوحدات الإدارية .
- توزيع المسئوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة .
- عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة ، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف ، وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة .
- ترتيب الأعمال والأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين من يقومون بتلك الأعمال.

العناصر الأساسية في مفهوم التنظيم::-

- تحديد الأهداف والأنشطة اللازمة لتحقيقها بالجهد الجماعي .
- تصنيف وتقسيم الأعمال .
- تحديد مواصفات ومؤهلات وخبرات الأفراد .
- اختيار الأشخاص وفق تلك المواصفات والمؤهلات .
- تحديد السلطات والمسئوليات .
- وضع وتحديد نظم الاتصالات بين أقسام وفروع المنظمة .
- بيان العناصر السابقة في خريطة تنظيمية .
- وضع وتحديد السياسات وإجراءات العمل

أهداف التنظيم::-

- وضع إطار تنفيذ الخطط والبرامج لتحقيق أهداف المنظمة .
- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق الأهداف .
- وضع القواعد والإجراءات اللازمة لتحويل المصادر إلى الإنتاج المحدد لتحقيق النتائج المتوقعة.
- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج.

مواصفات التنظيم الناجح:-

- التغطية الشاملة بالمسئولين لكافة المهام .
- الوضوح بحيث يعرف كل شخص واجباته ، والصلاحيات المخولة له ، فضلا عن علاقاته بالآخر.
- التوازن بين السلطة والمسئولية.

أنواع التنظيم:-

- أولا : التنظيم الرسمي : هو البناء الرسمي الذي يوضح العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد ، وتوزيع المسئوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام والوظائف .
- ويسهل إدراكه لأنه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف العلاقات التبادلية بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصور التسلسل الرئاسي للسلطة ، والنطاق المحدد للمسئوليات .

شروط التنظيم الرسمي :-

- سهولة الاتصال بين أفراده.
- وجود مناخ جيد يجعل الأفراد يتقبلون الأوامر برحابة صدر واهتمام
- توفير الإمكانات والتسهيلات اللازمة لتنفيذ الأعمال.
- تحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ، وحسن استخدام الموارد المتاحة
- تصنيف وتجميع الأعمال المتجانسة.
- تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية.
- الاستعانة بذوي التخصص والاستشاريين.
- تضييق نطاق الإشراف.
- التأكيد على سهولة التنظيم ومرونته.

ثانيا : التنظيم غير الرسمي :

وهو يهتم بالدوافع والاحتياجات التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة مجموعة من « رسمية . ويمكن تعريفه على أنه العلاقـات التـي تنشـأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحدٍ للعمل واشتراكهم في وعلى العموم فإنه .

أهداف ومشكلاتٍ متشابهة:-

تنظيم قوي رغم عدم ملاحظته في الهيكل التنظيمي فضلا عن عدم محاسبته أو مكافأته الفرق بين التنظيم : الرسمي ، وغير الرسمي:-

التنظيم الرسمي :-

- ينتج من الأهداف والمهام الرسمية.
- يسعى لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .
- يقوم الفرد على تأدية الوظيفة.
- العلاقات فيه رسمية وظيفية.
- تتم الاتصالات وفقا للتسلسل الهرمي.

التنظيم غير الرسمي:-

- ينتج من تجمع الأفراد وعلاقاتهم داخل المنظمة .
- يهدف إلى إشباع حاجات الأفراد.
- تتمثل حاجات الأفراد في المادية والمعنوية.
- العلاقات فيه اجتماعية شخصية.
- تتم الاتصالات من خلال التأثير والنفـوذ تبعـاً لميـزان العلاقـات الاجتماعية.

فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي:-

الفوائد:-

- إشباع الحاجات النفسية للعاملين.
- المرونة في إصدار القرارات.
- دعم وتقوية وسائل الاتصال.
- تعويض العجز والقصور الذي قد يوجد في التنظيم الرسمي.
- توفير تغذية مرتدية لانطباعات وردود أفعال العاملين .

العيوب:-

- زيادة الوقت المخصص للعمل.
- بروز بعض السلبيات.
- تحديد مستوى الإنتاج.
- التستر على بعض الأخطاء.

مبادئ التنظيم الإداري:-

- هي مجموعة التوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ومهام كل وحدة إدارية في هذا الهيكل .

وتتمثل هذه المبادئ في :

- مبدأ الهدف.
- مبدأ الوظيفة.
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- مبدأ وحدة الأمر.
- مبدأ نطاق الإشراف.

- مبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية.
- مبدأ المركزية واللامركزية.
- مبدأ التفويض.
- مبدأ التنسيق.
- مبدأ التوازن والمرونة.

خصائص التنظيم الفعال:-

- استيعاب مضامين ومفاهيم الإدارة فيما يتعلق بمبادئ التنظيم ، والعلاقات الإنسانية ، والاهتمام ببيئة العمل.
- التأكيد على أهمية قياس الأداء على ضوء الأهداف المحددة لكل منظمة أو إدارة .
- تنمية وتفعيل منهج الرقابة الذاتية.
- التنسيق بين أعمال كافة الوحدات الإدارية.
- تخفيض التكاليف.
- تبني التغيير منهجا لتطوير وبقاء المنظمة.

مفهوم الهيكل التنظيمي :

هناك تداخل في المفاهيم بين مصطلح:الهيكل التنظيمي ومصطلحات: البناء التنظيمي ، والتصميم التنظيمي ، والخريطة التنظيمية.

- الهيكل التنظيمي هو: النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق الرسمي المصمم من قبل الإدارة للربط بين مهام الأفراد والجماعات في المنظمة بما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة .
- وهو يتكون من أربعة عناصر هي: المهام والمسئوليات – وحدات إدارية – التنسيق الرأسي – التنسيق الأفقي.

الخريطة التنظيمية:

- عبارة عن رسم بياني أو تخطيط يصور لنا الخطوط العريضه للهيكل التنظيمي ، يصور العلاقات والارتباطات الرسمية داخل المنظمة ويصف خطوط انسياب السلطة والمسئولية التي توضع من أجل التنسيق.
- وهي تختلف في أنواعها.

طرق وخطوات تصميم الهيكل التنظيمي :

أولا: طريقه تحديد الأهداف : (التصميم من أعلى إلى أسفل)

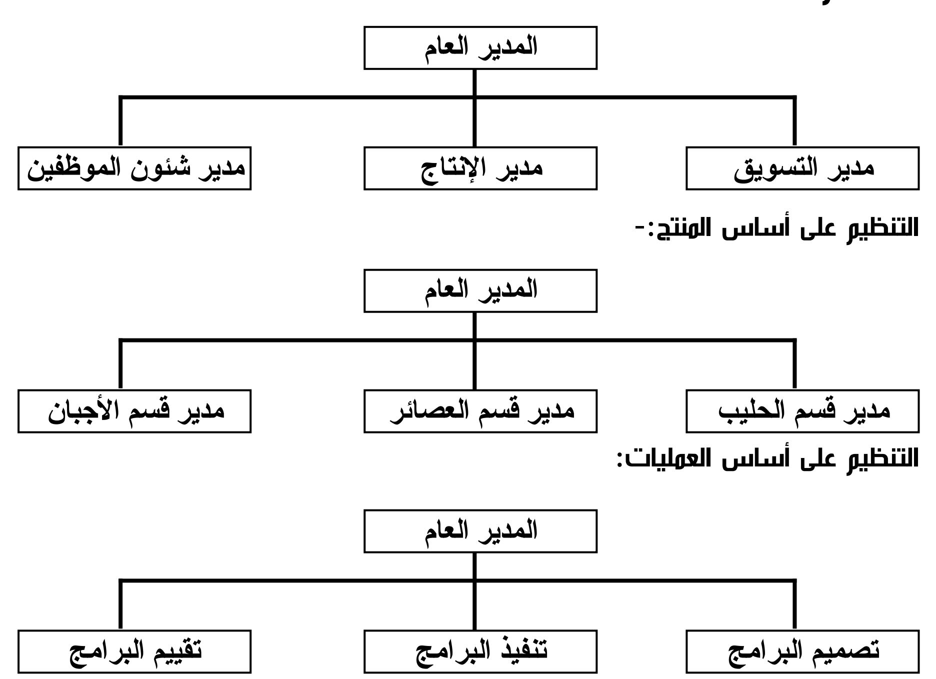
- يرتبط قيام أي منظمة بالهدف الرئيس لإنشائها ، كما ترتبط أنشطتها المختلفة بأهدافها الفرعية . وهما ما يعبر عنهما عند تصميم الهيكل التنظيمي.
- وتتبنى هذه الطريقة سلسلة من الخطوات ، تتمثل في : تحليل الأهداف الرئيسة إلى أهداف ، ونشاطات فرعية ، ثم يتم بناء وحدات رئيسة وفقاً لطبيعة نشاط المنظمة واختلاف خصائصه ، بعد ذلك تقسم كل وحدة رئيسة إلى وحدات فرعية ، وكل فرعية إلى وحدات أصغر تؤدى مهام محددة وتحقق أهداف محددة وتضم عددا من العاملين الذين يقومون بأعمال متشابهة .

ثانيا: طريقه تجميع الأنشطة : (التصميم من أسفل إلى أعلى):

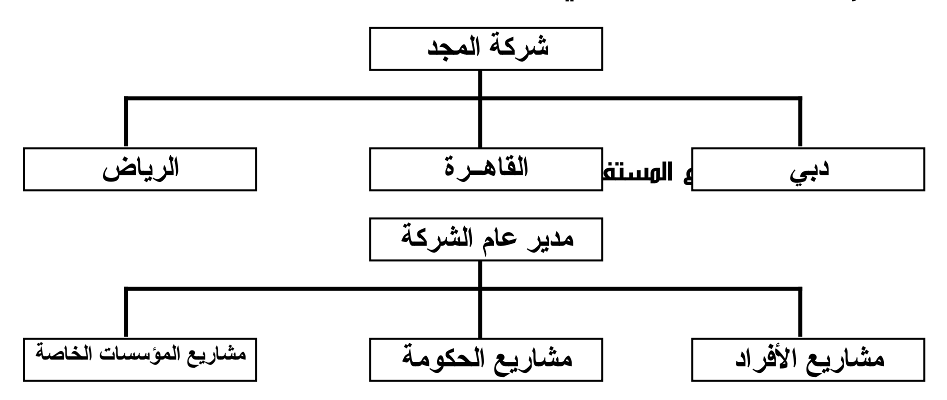
- تقوم هذه الطريقة على أساس : تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدات صغيرة ، ثم تجميع هذه الوحدات المتشابهة في أقسام محددة ، ثم تجميع هذه الأقسام في إدارات أكبر حتى نصل إلى قمة الهرم التنظيمي الذي يمثل الإدارة العليا للمنظمة .

- وبالقطع لا يغيب عن فطنة الطالب الـــذكي أن هـــاتين الطـــريقتين تكملان بعضهما البعض

التنظيم على أساس الوظيفة:



التنظيم على أساس الموقع الجغرافي:



طرق التنظيم:

التنظيم المختلط:

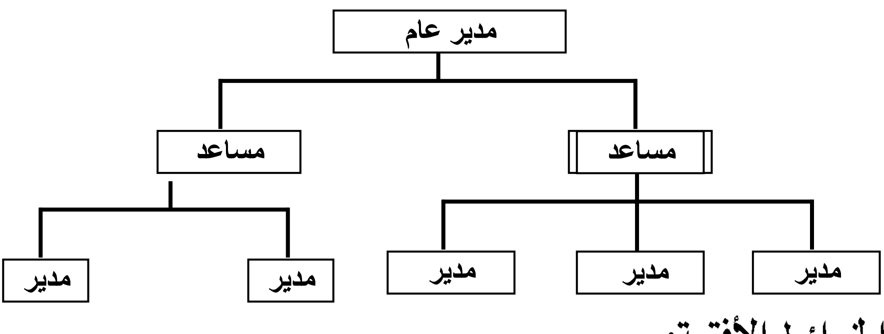
- من النادر أن نجد تنظيم ا يقوم على أساس نوع واحد فقـط مـن التنظيمات السابقة .
- تجمع كثير من المنظمات بين أكثر من طريقة في التنظيم بناء على أهدافها ، واحتياجاتها الراهنـة والمسـتقبلية، وحجمهـا ،ونـوع منتجاتها ، والعملاء الذين تتعامل معهم .
- نجد مثل هذه التنظيمات المختلطة في كثير من المصانع والشركات السعودية مثل: الاتصالات السعودية – سابك – البنوك السعودية

الخرائط التنظيمية: صوره أو مخطط لهيكل المنظمة ، فوائدها :

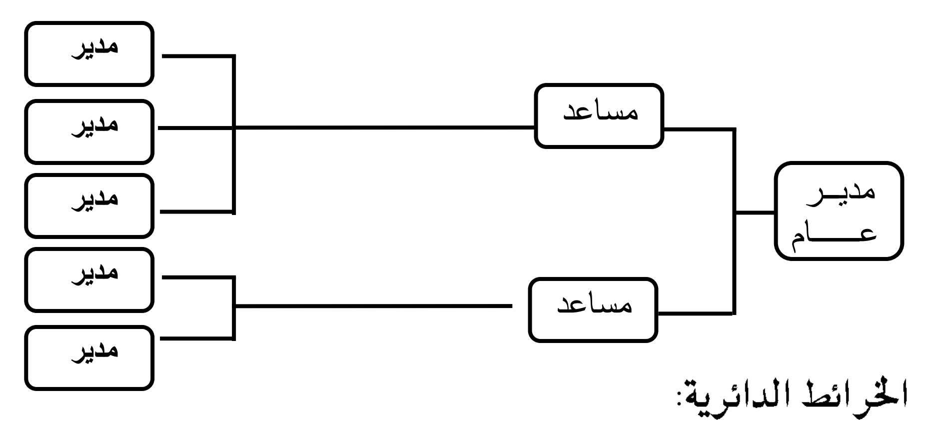
١. إعطاء صورة كاملة عن هيكل المنظمة .
٢. بيان كيفية تقسيم العمل
٣. توضيح المستويات الإدارية
٤. توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة

أشكال الخرائط التنظيمية:

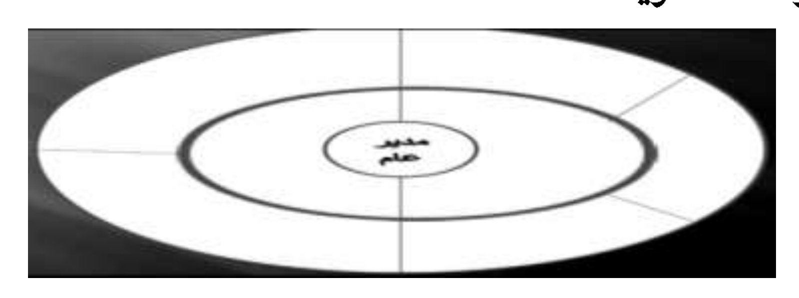
الخرائط التقليدية الرأسمالية:



الخرائط الأفقية:



الخرائط الدائرية:



الدليل التنظيمي:

يعرف الدليل التنظيمي بأنه وثيقة تتضمن معلومات تفصيلية تشمل أهداف المنظمة ونشاطاتها ومسميات وأهداف وارتباطات ومهام الوحدات الإدارية فيها إلى جانب الخرائط التنظيمية .

- وينظر إلى الدليل التنظيمي باعتباره المذكرة التفسيرية للخريطة التنظيمية : حيث يعطي تفاصيل عن جميع الأنشطة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية ، والإدارات والأقسام والأهداف التي تسعى كل وحدة إدارية إلى الوصول إليها .
- وهو يعد إحدى الخطوات الرئيسة لعملية الهيكلة التنظيمية

فوائد الدليل التنظيمي:

يمثل وثيقة أو مرجعا أساسيا عن التنظيم الإداري للمنظمة بما يحويه من معلومات عن أهداف ونشاطات المنظمة .

- يمكّن من الرجوع إلى الخارطة التنظيمية من قبل مسئولي المنظمة وزائريها والباحثين في مجال التنظيم .
- توضيح خطوط السلطة والمسئولية في المنظمة حيث يعرف الموظفين برؤسائهم ، وبما هو مطلوب منهم
- معالجة مشكلة التداخل والازدواجية بين الوحدات الإدارية في المنظمة ، من خلال توضيح أهداف المنظمة وارتباطاتها.

محتويات الدليل التنظيمي:

- مقدمه عن الدليل يذكر فيها السبب وراء إعداده وأهميته بالنسبة للمنظمة .

- نبذة تاريخية عن المنظمة من حيث : نشأتها وأهدافها وأنشطتها
- الهيكل التنظيمي .
- الخارطة التنظيمية .
- وصف مهام الوحدات الإدارية .
- الملاحق.

الأهداف التعليمية للفصل:

❑ بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ، يكون الطالب قادراً على :

✓ التعرف على مفهوم التنسيق .
✓ التعرف على أهداف التنسيق وشمولية تطبيقه.
✓ معرفة علاقة التنسيق بوظائف الإدارة .
✓ التعرف على مفهوم القيادة.
✓ التفريق بين القائد الإداري والرئيس الإداري .
✓ تعريف الاتصالات الإدارية وأهميتها.
✓ تحديد عناصر الاتصال.

مفهوم التنسيق : ومدى الحاجة إليه:(١)

❑ يعرف التنسيق على أنه : الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد .

○ ويتعلق التنسيق بالنواحي التالية :

- مقدار الجهود (كماً ونوعاً) التي تبذل .
- توقيت هذه الجهود .
- توجيه وتحديد الاتجاه الذي تسلكه.

وتنبع الحاجة إلى التنسيق الإداري نتيجة لاختلاف الأفــراد فــي فهمهــم وتفسيرهم للقرارات والسياسات واللوائح ونظم العمــل ، وكــذا تقــديرهم للأهداف المطلوبة .

- **ويتم التنسيق بين الجهود المختلفة للأفراد من خلال اتخاذ العديد مــن القرارات الإدارية في كافة المستويات التنظيمية والوظائف الإدارية .**
- **ويتم نجاح المدير في التنسيق متى ما توحدت الاتجاهات لدى العاملين وإدراك الجميع للدور الذي تلعبه وظيفة كل منهم، وطريقــة أدائهــا، وتوقيتها في تحقيق الأهداف المخططة .**

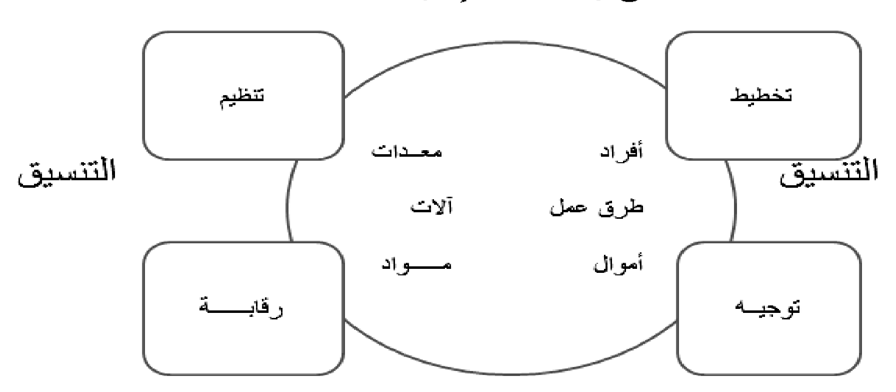
وعلى ضوء ما سبق ، نخلص إلى ما يلي :

- **يعد التنسيق مسؤولية ووظيفة كل مدير.**
- **ويستهدف التنسيق منع التشابك والتداخل داخل المنظمة.**
- **يعد التنسيق وسيلة وغاية في آن واحد .**
- **يطبق التنسيق على الأفراد ، وعلى الجماعات ، وعلى وحدات التنظيم الإداري ذاته .**
- **التأكيد على وحدة الجهود والتصرفات هي جوهر وظيفة التنسيق**
- **يجب عدم الخلط بين مفهومي : التنسيق والتعاون**
- **التنسيق ليس حالة ساكنة ، ولكنه عملية مستمرة ودائمة**
- **هناك ارتباط جذري وأساسي بين التنسيق كوظيفة ، وبين بناء التنظيم نفسه .**

- يعتمد التنسيق على السلطة ، وأيضاً على كفاءة الأفراد ، وعلى درجة الفهم والتعاون بين الأفراد.
- يجب إحداث وإيجاد التنسيق في المجالات الجديدة التي تظهر باستمرار في مختلف أنشطة التنظيم .

شمولية وظيفة التنسيق:

- التنسيق عمل يتغلغل في صلب كل نشاط إداري وهو مطلوب من كـل فرد أو مجموعة في المنظمة .
- يتم التنسيق من خلال العملية الإدارية ويتم التنسيق بين جهود الأفراد والأقسام الإدارية من خلال القرارات الإدارية .
- العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية:



العلاقة بين التنسيق والعمليات الإدارية:

❑ العلاقة بين التخطيط والتنسيق :

من المهم جداً تحقيق التكامل بين الخطط ، وهذا لا يتأتى إلا بضمان التنسيق بينها تصميماً وانجازاً .

فلو أردنا مثلاً إضافة منتج جديد لباقة منتجاتنا ... فإن ذلك يتطلب أنشطة في التصميم ، والإنتاج ، والعمليات والموارد ... وهذا يحتاج بغير شك إلى التنسيق .

❑ العلاقة بين التنظيم والتنسيق :

إذا كان التنظيم يعني تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية في المنظمة ، وكذا تحديد السلطات والمسئوليات لكل فرد في هذه الوحدات ، فإن التنسيق يلعب دورا رئيساً في توزيع الأنشطة المختلفة على الأقسام المعنية وما يرافق ذلك من سلطات ومسئوليات.

ويؤثر التنظيم على حجم ونوعية التنسيق المطلوب وهذا يرتبط بما سبق أن أطلقنا عليه « نطاق الإشراف »

❑ العلاقة بين التوجيه والتنسيق :

يعد التنسيق أحد أدوات التوجيه من خلال مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف ، ورسم الخطط .

وكلما كان حجم المنظمة صغيرا كلما كان تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد أمراً سهل المنال .

وكلما كانت العلاقات الإنسانية عميقة ، وكلما هيأت الإدارة للعاملين ظروف عمل جيدة ، كلما خفف ذلك من كثير من مشكلات العمل .

العلاقة بين الرقابة والتنسيق :

إن الهدف من الرقابة هو ضـمان تحقيـق الأهـداف المطلوبـة ، وتصحيح الانحرافات حال حدوثها ، وبالمثل فإن الهدف من التنسيق هـو ضمان تحقيق هذه الأهداف من خلال توحيد جهود الأفراد .

مع ملاحظة مهمة وهي الانحراف عن النتائج قد يكون بسبب الخلل في التنسيق ، ولذا تصحيح هذه الانحرافات من خلال الوظيفـة الرقابيـة يترتب عليها أيضا تصحيح الخلل في التنسيق .

(٢) تعريف القيادة:

- ✓ تتعدد التعريفات والآراء حول مفهوم ومعنى القيادة ، ويرجع ذلـك لكثرة وتعدد الأدلة والشواهد مما أدى إلى وجود تضارب وتنـاقض في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة .
- ✓ ويمكننا أن نلحظ وجود تعديلات جوهرية على آراء الكتاب حـول معنى القيادة بين حين وآخر .

❑ من أشهر التعريفات للقيادة أنها :

- ✓ القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هـدف معـين عـن طريـق الآخرين.
- ✓ العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة .
- ✓ التأثير في سلوك الآخرين – أفراداً وجماعات – لانجـاز وتحقيـق الأهداف المرغوبة .

✓ وهي تعتمد على التأثير والقبول أساساً .

❑ الفرق بين القائد والرئيس:

القيادة	الرئاسة
○ تنبع من الجماعة تلقائياً	➢ تكون مفروضة على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية .
○ تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف .	➢ الرئيس يختار الهدف ، ولا تشترك الجماعة في تحديده .
○ أكثر قبولا من الجماعة ، وتعتمد على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف ، وليس على الحوافز السلبية .	➢ تعتمد على الحوافز السلبية ، وتقبل الرئاسة خوفاً من العقاب ويتعين عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته.

✓ ومع ذلك يرى كثير من الكتاب أنه من المبالغة التفرقة بين مفهومي القيادة والرئاسة ، حيث أنهما يتحدان في الغرض ، وإن اختلفا في الوسيلة أو الأسلوب .

✓ ويرى البعض أن الإدارة تسعى لتوفير الاتساق والنظام للمنظمات ، بينما تكون القيادة هي التغيير والحركة.

م	عامل المقارنة	القائد / القيادة	المدير / الإدارة
١	الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
٢	التركيز	تحديد وبلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة
٣	الفعالية والكفاءة	الاهتمام بالفعالية	يهتم بالكفاءة
٤	الشمولية / الجزئية	الاهتمام بالكليات والعلاقة بين الجزئيات	يهتم بالجزئيات والتفاصيل
٥	التجديد / التطوير	الاهتمام بالتطوير والتجديد والابداع	يهتم بالمحافظة ةالصيانة والجودة
٦	الرقابة	إلهام الثقة ، والتركيز على الرقابة الذاتية	يعتمد على الرقابة والسيطرة
٧	التحدي	يقبل التحدي ويحاول تغيير الواقع	يقبل الأمر الواقع ويتعامل معه

الفرق بين القائد والمدير:

(٣) الاتصالات الإدارية

- الاتصال ظاهرة اجتماعية تتم بين الأفراد والجماعات
- يهدف الاتصال إلى تحقيق العلاقات ، وتبادل الآراء والأفكار .
- وقد اهتم الإسلام بوسائل الاتصال المختلفة لنشر الدعوة،وتبليغ الرسالة
- والاتصال في المنظمات كالشرايين في جسم الإنسان.
- يقضي الأفراد ٥٠ % من وقتهم في اتصالات .

تعريف الاتصال:

لا يوجد تعريف دقيق ومحدد لماهية الاتصال .

- ❑ عرفته جمعية الإدارة الأمريكية على أنه : أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات .
- ❑ عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما .
- ❑ وهو يتضمن العناصر التالية :هناك عدة أطراف لعملية الاتصال – يتم الاتصال بأسلوب أو فعل معين – هادف

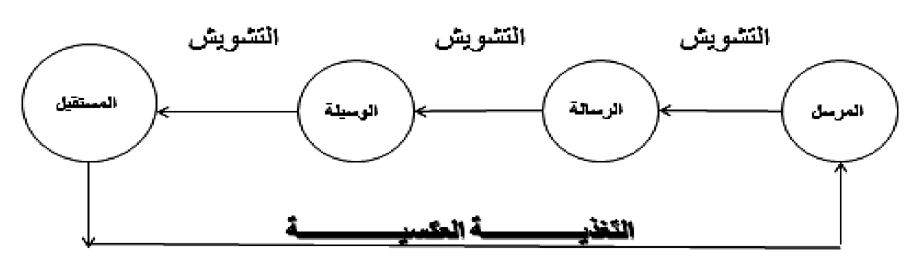
أهمية الاتصال:

❖ تحقق الاتصالات الإدارية المزايا التالية :

- فهم وإدراك طبيعة الأعمال والمهام .
- تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- معرفة معوقات العمل.

- همزة وصل بين المدير ومراكز الأداء.
- تحديد دور كل فرد في المنظمة، ومكانته في التنظيم.
- توحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم ـ يمثل نحو ٧٥ % من وقت المديرين .

عناصر الاتصال :



الرقابة :

الأهداف التعليمية للفصل:

بعد الانتهاء من دراسة هذا الفصل ، سيكون الطالب قادراً على:

- التعرف على مفهوم الرقابة
- الإمام بتوقيت ممارسة الرقابة
- التعرف على فوائد الرقابة
- الإلمام بخطوات الرقابة كوظيفة إدارية
- التعرف والتمييز بين أنواع الرقابة
- التعرف على خصائص الرقابة الفعالة

مقدمة :

- تعد الرقابة من متممات استكمال وإجادة الأعمال المؤداة .
- ومن الأهمية بمكان أن يتابع كل رئيس أداء مرؤوسيه .

- إذا كان التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى التي يمارسها
- المدير ، فإن الرقابة هي الوظيفة الإدارية النهائية المتممة
- لحلقات النشاط الإداري .

لا تقتصر الرقابة الإدارية على أداء الموارد البشرية فقط، (بل تمتد إلى الموارد الأخرى) المادية – والمعنوية.

مفهوم الرقابة:

التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفقاً : عرفها فايول على أنها للخطط الموضوعة ، والتعليمات الصادرة ، والمبادئ المعتمدة ، وذلك.

لكشف مواطن الضعف وتصحيحها وهي تختص بجانبين أساسيين هما :

التركيز على متابعة وتقويم النتائج التي انبثقت من جهود الأفراد بالمنظمة الرقابة على الأفراد أنفسهم في أدائهم لأعمالهم من خلال وظيفة التوجيه والقيادة .

وعلى ذلك فالرقابة هي عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد وللتصرفات المبرمة بالمنظمة على حد سواء ، للتأكد من مدى الالتزام بالقرارات والتعليمات والتوجيهات المتعلقة بالخطة ، وفقا لمعايير مناسبة محددة وهذا يتطلب ان تكون المعايير موضوعيه غير مغالي فيها .

تسهل – للإدارة – مقارنة الإنجاز الفعلي بها ، ليسهل استنباط أوجه الاختلاف فيها ، والتي تتمثل – عادة – في نوعين:

- الانحرافات السلبية : حيث لا يلتزم مرتكبوها بالمعايير المخططة ، ومن ثم يستحقون العقاب المناسب .

- الانحرافات الإيجابية غير المقبولة : حيث يتجاوزر مرتكبوها الحدود المسموح لهم بها . وهم أيضاً يستحقون العقاب المناسب ..

هل هدف العملية الرقابية تحديد المقصّرين ، وإنزال العقوبة بهم ؟

الجهات القائمة بالرقابة:

- الجهات الداخلية : حيث يمارس كل رئيس أعمال الرقابة على مرؤوسيه . بصرف النظر عن موقعه داخل الهرم التنظيمي .
- الجهات الخارجية : وهي جهات من خارج المنظمة تأتي لممارسة العملية الرقابية – وذلك لاعتبارات نظامية أو قانونية – مثل : ديوان المراقبة – أو هيئة الرقابة على المواصفات – أو الهيئات العالمية .

فوائد الرقابة:

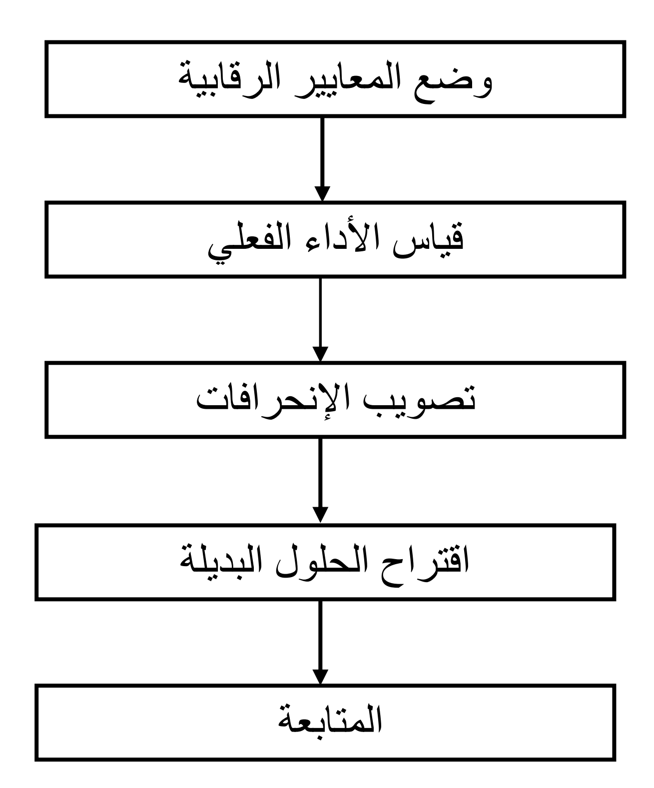
بالنسبة للمنظمة :

- التأكد من مدى تحقيق الأهداف .
- التأكد من مدى مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط .
- اكتشاف الانحرافات ، وتشخيصها ، وتفسيرها ، وعلاجها .
- التأكد من مدى مناسبة الموارد – كماً ونوعاً – لمتطلبات الخطط.
- التأكد من الاستخدام الكفء لكلٍ من الموارد المتاحة والمرتقبة .
- التأكد من أن الأداء التنفيذي يسير وفقاً للسياسات والإجراءات التفصيلية المفسرة للخطة العامة .

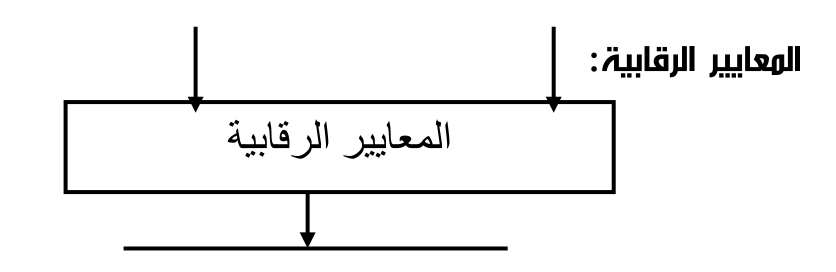
بالنسبة للأفراد :

- **اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية الرقابة ، بما يمكنه من الحصول على مختلف أشكال الإثابة الممكنة ...**
- **اطمئنان العامل المقصّر لعدالة عملية الرقابة ، بإتاحة الفرصة له لتجديد مهاراته ، بما يكفل له تجنب كل صور العقاب الممكنة .**
- **حفظ الحقوق لأفراد الجمهور المتعاملين مع المنظمة فيما يتعلق بعدالة أو مساواة حصولهم على المعاملات بالجودة المناسبة .**

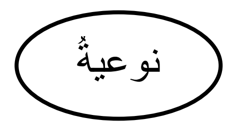
خطوات الرقابة الإدارية:



المعايير الرقابية:







- **طاقة الآلات – فئة الموظفين.**
- **رأس المال المستثمر – فئة المستهلكين.**
- **وقت العمل – فئة الموردين.**
- **كفاءة الإنفاق.**
- **استغلال المواد الخام.**

قياس الأداء الفعلي:

يتعين عند القياس الفعلي مراعاة :

(١)نطاق الإشراف.

(٢)حدود الخطأ المسموح به.

(٣)تفهم المرؤوسين لأهداف الرقابة.

وأساليب الرقابة المتبعة تتمثل في :

(١)المتابعة المباشرة من خلال المشاهدة .

(٢)المتابعة المباشرة الآلية (من خلال الكاميرات).

(٣)المتابعة غير المباشرة من خلال التقارير.

تصويب الانحرافات::-

قد تكون الانحرافات ايجابيه وقد تكون سلبيه:-

يتعين أن نأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- حصر أسباب الانحراف وصولاً للسبب / الأسباب الرئيسة.
- توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات.

اقتراحات الحلول البديلة:

- وهي الحلول الممكنة شريطه التشخيص السليم للمشكلة – ، بشرط أن تتناسب مع ظروف وإمكانات المنظمة .
- يتم المفاضلة بينها ، واختيار الإجراءات السريعة التي تفيد في حل هذه المشكلة بشكلٍ فوري .
- وكذلك بحث الوسائل التي تكفل تجنب تكرارها في الأجل الطويل

((المتابعة))

أي متابعه تطبيق الإجراءات العلاجية التي أقرتها الإدارة لحل مشكلة الأداء المطروحة .

ويتم خلال هذه المرحلة التأكد من :-

- مدى التزام المرؤوسين بالقرارات العلاجية.
- مدى مناسبة المقترحات للإمكانيات المتاحة.
- مدى ايجابيه النتائج المحققة من هذه الإجراءات .

أنواع الرقابة:-

- حسب النظام المطبق:النظام المغلق، النظام المفتوح
- حسب الهدف من اكتشاف الأخطاء: الرقابة الايجابية، الرقابة السلبية

- حسب التوقيت الزمني للرقابة: الرقابة السابقة، الرقابـــة أثنـــاء ، الرقابة ألاحقه .
- حسب نوع النشاط الذي تمارس الرقابة من اجلـــه : كفـــاءة أداء المهام الإدارية، الرقابة المحاسبية ،الرقابة القضائية.

خصائص الرقابة الفعالة :-

- أن تكون المعايير والوسائل مناسبة .
- أن تكون الوسائل اقتصادية.
- أن يكون المراقب ملماً بكيفية استخدام هذه الوسائل.
- تعدد وتنوع الوسائل والأدوات الرقابية.
- أن تكون النظم الرقابية مرنة وقابلة للتغيير.
- التوازن بين الاعتبارات الكمية والاعتبارات النوعية .
- المحاضرة الرابعة عشر (وظائف المنظمة) الجزء الأول .

الأهداف التعليمية للفصل :

١. معرفه وتفهم أداره الأفراد ووظائفها.
٢. معرفه مفهوم وظيفة التسويق.
٣. التعرف على كيفيه أداره النشاط الإنتاجي .
٤. التعرف على مفهوم الإدارة المالية.
٥. التعرف على مفهوم وأهميه نظام المعلومات الإدارية.

(١) مفهوم ووظيفة أداره الأفراد :-

HRM يرمز الإدارة الموارد البشرية بالاختصار :-

- وهي تلعب دوراً مهماً في رقع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ، وبالتالي في تحسين وتدعيم العلاقات الإنسانية .
- وإذا كان الإنسان هو عنصر التغيير والتطوير، فــإن إدارة القــوة العاملة هي من أصعب ما يواجه المنظمة على الإطلاق.
- فالمنظمة بأكملها ترتكز على العنصر الإنساني من قمــة هرمهــا التنظيمي إلى قاعدته مفهوم وأهداف أداره الأفراد.

وظيفة الأفراد:

وهي الأنشطة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسئولة عن تــدبير القوى العاملة ألازمه للمنظمة : كما ونوعا وتوقيتا، والمحافظــة عليهــا وتعويضها وتنميتها وتحفيزها .

إدارة الأفراد:

هي الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع مرؤوسيه ليصل بهم إلــى تحقيق الأهداف المنوط به تحقيقها.

وظائف إدارة الأفراد

- تخطيط الموارد البشرية : (دراسة أهداف المنظمة – تقدير الطلب – التنبؤ.
- (بالعرض– تحديد الفائض أو العجز – معالجة الفائض أو العجز).
- تحليل الوظيفة : (الإلمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة)

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الاختيار والتعيين – الترقية والنقل)
- تدريب وتنمية القوى العاملة (تحديد الحاجة – تصميم البرامج – تنفيذ البرامج– تقييم البرامج) .
- تقييم أداء العاملين

٢-مفهوم ووظائف إدارة التسويق:

مفهوم التسويق:

يلعب التسويق دوراً هاماً في رفع معــدلات التنميـــة فـــي الــدول المختلفة

والتسويق هو الوسيلة التي يستخدمها المنتج لتقديم المزيج التسويقي من منتجات وتسعير وترويج وتوزيع لإشباع احتياجات ورغبات المســتهلكين وتحقيق أهدافهم المختلفة داخل حدود المجتمع الذي يعملون فيه .

عناصر المزيج التسويقي:



المنتج:

- يمكن تعريفه بأنه كب ما يمكن بيعه . أو أي شيء يقــدم للســوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام .. مثل : السيارة – الخبز – الإقامــة في فندق..

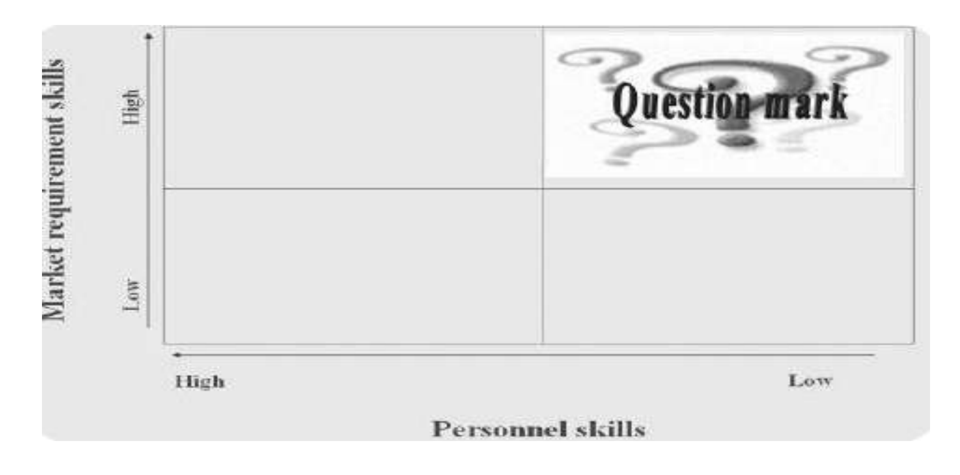
- وقد يأخذ شكلاً مادياً ملموساً ، أو شكلاً معنوياً غير ملموس .. مثل الخدمات ..أو فكرة أو شخص .. إلخ.. ماذا نبيع في هذا الإعلان؟



وتوضح المصفوفة التالية ، وتعرف باسم مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG حالات المنتج في السوق على ضوء معدل نمو السوق ، ومعدل نمو الحصة السوقية .



المرحلة الأولى:-



مرحلة علامة الاستفهام Question mark

تبدأ المصفوفة بعلامة الاستفهام ، ويتضح من اسمها خصائصها التالية:

١. **المنتج في مرحلة مبتدئة بالنسبة للسوق ، وحصته مازالت منخفضة.**

٢. **ما يحتاجه السوق من مواصفات مرتفع جدا بالنسبة للمنتج المبتدئ .**

٣. **ولكن هناك ميزة تنافسية قوية تميز هذا المنتج عن غيره ، وتمكنه من المنافسة .**

٤. **ويظهر تساؤل هل يمكن للمنتج أن يكمل في هذا السوق ، وينتقل لمرحلة النجم الساطع أم لا يستطيع ، ويسقط في براثن مرحلة الكلب العجوز؟؟؟؟؟؟؟؟؟**

المرحلة الثانية:-

النجم الساطع Star

وهي تعني بالنسبة للمنتج أن :

١. **مواصفاته بالنسبة للسوق آخذة في الارتفاع والتزايد المستمر.**

٢. **مازالت متطلبات المستهلكين مرتفعة بالنسبة لمواصفاته ولكنها آخذة في التناقص (هذا الأمر تختلف سرعته من مجال لآخر فمثلا في مجال الكمبيوتر التطوير سريع ، وبالتالي متطلبات السوق سريعة، على العكس من المحاسب الذي يعتمد في المقام الأول على المنطق المحاسبي، الذي لا يتغير بسرعة كبيرة).**

٣. أهم ما يميز هذه المرحلة أن تكلفتها (سواء المادية أو العينية من جهد ووقت) مرتفعة فالنجم حتى يظل متوهجا وساطعا تكون بداخله عمليات تسويق شديدة، مما يتطلب إنفاقاً كبيراً Star is the stage of burning cash .

المرحلة الثالثة:-

البقرة الحلوب Cash Cow

١. أصبح المنتج مسيطراً في السوق ويتمتع بحصة سوقية كبيرة ومستقرة .

٢. وأصبحت معظم متطلبات السوق بالتالي منخفضة.

٣. تتميز البقرة الحلوب بكثرة اللبن ، وكذلك هذه المرحلة تتميز بكثرة الأموال المحصلة نتيجة الاستثمار المكثف في المرحلتين السابقتين.

٤. ويضعنا هذا الأمر في أحد خيارين ، أولهما : استخدام جزء من الأموال للاستثمار في نفس المنتج حتى يتميز أكثر، وثانيهما أن تستمتع بجني الأموال.

المرحلة الرابعة:-

الكلب DOG

هنا وصل المنتج للمرحلة الأخيرة من المصفوفة وهي الكلب والتي تتميز بالآتي:

1. انخفاض المواصفات بالنسبة للسوق بمتغيراته الجديدة.
2. التطورات المستحدثة في السوق يصعب مجاراتها من قبل المنتجات.
3. النهاية تكون الخروج من السوق لعدم مسايرة المتغيرات المستحدثة You have to shot the dog

التسعير:

وهو من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنظمة لارتباطها الوثيق بكينونة المنتج ومكانته .

أهداف التسعير :

- تعظيم الربح.
- تحقيق حجم مبيعات كبير.
- الحفاظ على استقرار السوق.

العوامل المؤثرة : (متغيرات المزيج التسويقي – طبيعة المنافسة في السوق – توقعات المشترين – توقعات الوسطاء – التكاليف الإنتاجية – القوانين والتنظيمات).

الترويج:-

هو عملية الاتصال بالجمهور بهدف التأثير على سلوكه .

يتضمن خمسة عناصر تسمى المزيج الترويجي ، وهي :

١. الإعلان : وسيلة غير شخصية لتقديم المنتج – مقابل أجر – إلى السوق .
٢. البيع الشخصي : الاتصال الشخصي من مندوب البيع للعميل لإقناعه بالشراء .
٣. الدعاية: وسيلة مجانية غير شخصية لتقديم المنتج للجمهور .
٤. تنشيط المبيعات : مثل منح الهدايا المجانية ، والعينات التجريبية ..
٥. التسويق المباشر : هو أحد الأساليب التي تستخدم : البريد ، والهاتف ، والبريد الإليكتروني ... إلخ.

التوزيع:

وهو المهمة التي يتم من خلالها نقل المنتج من مصادر إنتاجه إلى المستهلك الأخير . وهو يتخذ أحد الأشكال التالية :

المنتج ــ المشتري النهائي

المنتج ــوكيل بيع

تاجر تجزئة ــ المشتري النهائي

المنتج ــ تاجر جملة ــ

تاجر تجزئة ــ المشتري النهائي .. وهكذا...

المناقشة الأولى مبادئ الإدارة :

حدد – مع التعليل – مدى صحة أو خطأ العبارات التالية :

١. هنري فايول هو أول من حدد عناصر الإدارة.

خطأ

(فريدريك تايلور) هو أول من وضع مبادئ للإدارة

٢. عمل الأشياء بطريقة صحيحة . الفعالية هي عمل الشيء الصحيح ، بينما الكفاءة هي

صح

٣. ارتبط علم الإدارة ونشأ في العصر الحديث .

صح

٤. تتمثل أبرز الانتقادات الموجهة للنظرية التقليدية في تجاهلها للنواحي الاجتماعية والسيكولوجية لسلوك الإنسان.

خطأ

٥. تتمثل أبرز الانتقادات الموجة للنظرية الكلاسيكية ترى مدرسة النظم الاجتماعية أن جوهر الثقافة يكمن في طبيعة القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة بين أعضاء منظمة ما.

صح

سؤال المناقشة الثاني مبادئ الإدارة"

صنف العلماء الآتي أسماؤهم وفق المدرسة العلمية التي ينتمي إليها، وأبرز مساهماتهم في الفكر الإداري : درجتان ونصف.

العالم	المدرسة الفكرية	أبرز مساهماته
هنري فايول	المدرسة الكلاسيكية	وقد اهتم (فايول) بالوظائف اللازمة للإدارة السليمة في المصنع وركز على الوظائف الضرورية للإنتاج ، وحصرها في (الفنية التمويلية – التجارية - التأمينية الإدارية)
توم بيتر	المدرسة التجريبية	أشار إلى أهمية المعلومات لتحقيق كفاءة الإدارة
ماكجريجور	مدرسة العلاقات الإنسانية	إنشاء نظرية x,y وهما تعاكسان أنظمة القيم الإدارية التي يتبناها المديرون وفقا للنظرية التي يقتنعون بها
وليم أوشي	المدرسة المعاصرة في الإدارة	عالم الإدارة اليابانية صاحب كتاب نظرية z التي احتاجت لسنوات عدة لبحث ودراسة الشركات اليابانية
ديمنج	–	–

السؤال الثالث للمناقشة:

حدد - مع التعليل - مدى صحة العبارات التالية :

(١) تقل أهمية التخطيط كلما كبر حجم المنشأة :

خطأ، تزداد أهمية التخطيط كلما كبر حجم المنشأة لأنه يصعب حينها أن تستمر بنجاح دون عملية التخطيط.

(٢) تزداد أهمية التخطيط بزيادة درجة تغير أحداث المستقبل:

صح

(٣) من متطلبات التخطيط الناجح توافر المعلومات :

صح 'لأنه يساعدنا على التخطيط بشكله الصحيح

(٤) تضع الإدارة العليا الخطط الإستراتيجية قبل التعرف على الخطط المتوسطة والقصيرة الأجل :

خطأ ،يتم وضع هذه الخطط بعد الأخذ بآراء الإدارة الوسطى والدنيا.

(٥) تختص الإدارة التنفيذية بتنفيذ الخطط وليس وضعها :

(٦) من عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات تشتت المسئولية :

(٧) من متطلبات القرار الناجح توافر المعلومات الموضوعية :

صح لأنه يساعدنا ع اتخاذ القرار الصحيح.

(٨) يمثل التشخيص الصحيح للمشكلة البداية لاتخاذ قرار صحيح :

صح

(٩) تكون المخاطرة في القرارات المبرمجة كبيرة جدا في العادة :

(١٠)خطأ ،لان القرارات المبرمجة روتينية ومتكررة وذلك لان طريقة اتخاذها محدده كما إنها واضحة في اغلب الأحيان حيث يمكن التنبؤ بنتائجها بثقة عاليه.

(١١)تتميز القرارات غير المبرمجة بأنه يمكن التنبؤ بنتائجها مسبقا : صح ،لأنها تقوم على أساس عالي من عمليات المشاركة والبحث والاستفاضة فيه .

تعتبر إدارة الأعمال اليوم من الأهمية بمكان نظرا لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الإنساني سواء كان ذلك في المؤسسات والشركات أو القطاعات الحكومية . والإدارة تعمل على تحديد الأهداف والأولويات ليتم تحقيق تلك الأهداف عن طريق استغلال الإمكانيات المادية والبشرية.

تعريف إدارة لأعمال :

تعريف موسوعة العلوم الاجتماعية (بأنها العملية التي يمكن من خلالها تنفيذ غرض معين والأشراف عليه ويقول رالف دافيز (الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية.

ويعرف " جون مي " بان الإدارة هي عملية الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصي رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع.

ويقول هنري فايول " Henri Fayol أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب" .

عناصر التعريف:

١. تشير جميع التعاريف بشكل مباشر أو غير مباشر إلى ضرورة وجود هدف.

٢. عند تطبيق الإدارة فانه يتم التركيز على الجماعة وليس الأفراد .

٣. التأكيد على أن الأعمال تتم عن طريق الآخرين وليس عن طريق الإدارة .

٤. التأكيد على عملية التنبؤ لمواجهة الأحداث المستقبيلة.

أهمية دراسة إدارة الأعمال:

تعتبر إدارة الأعمال من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا الحاضر نظرا لأنها تسهم بشكل كبير ومباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف.

ويتميز علم إدارة الأعمال عن غيره من العلوم الأخرى بان هناك مساحة كبيرة للإبداع البشري لأنة يعتمد بالأصل على مبادئ وأسس ومن خلالها تكون هناك عملية القدرة على إضافة أفكار لتطوير العمل.

وبرزت أهمية الإدارة بشكل واضح بعد الحرب العالمية الثانية سنة ١٩٤٥م حيث كان هناك توسع كبير جدا في إنشاء المصانع مما أوجب نقلة كمية ونوعية في تطوير علم إدارة الأعمال من خلال مساهمات عدد كبير من العلماء في هذا المجال.

وسنذكر أهم مبادئ إدارة الأعمال فيما يلي:

المبادئ العامة في الإدارة

General principles of management

مبادئ الإدارة هي حقائق جوهريه تشرح الظواهر الإدارية المختلفة والعلاقة بينها والنتائج المتوقع حدوثها.

مبادئ الإدارة هي عبارة عن قواعد إرشاديه تساعد على فهم الإدارة وتطبيقها ، وهي تعبر عن خلاصة الحكمة والتفكير الطويل والتجارب والدراسة من قبل مفكري الإدارة الذين توصلوا إليها بعد فترة زمنيه طويلة.

وما يميز المبادئ العامة في الإدارة عموميتها ، يمكن استخدامها في أنواع المؤسسات كافه ، الصناعية أو التجارية، الصغيرة أو الكبيرة ، العامة والخاصة ، وتجنبنا الوقوع في أخطاء كثيرة.

والمبادئ العامة في الإدارة هي:

- **مبدأ تقسيم العمل:**

ويعني تجزئة العمل إلى أجزاء وتخصص كل فرد بجزء محدد منه ، ويساعد التخصص على تركيز الجهود مما يؤدي إلى زيادة الخبرة وتنمية الكفاءة وتحسين المهارة وبالتالي زيادة الإنتاجية.

- **مبدأ الانضباط والنظام:**

ويقصد بذلك التزام كل العاملين بقواعد ونظم وتعليمات المؤسسة ، والتقيد بها بغية تحقيق الأهداف.

•

مبدأ التعويض:

يجب أن تحقق سياسة الأجر المستخدمة أمرين هما:

- ضمان مستوى المعيشة المناسب للأفراد في ضوء مؤهلاتهم العلمية
- ضمان قدر معين من الربح يساعد على بقاء واستمرار المؤسسة.

·مبدأ تبسيط العمل:

ويقصد به التسهيل والقضاء على التعقيدات المصادفة للعمل ، والبعد عن الروتين العقيم الذي لا ينتج شيء جديد ويعطل انجاز الأعمال واتخاذ القرارات بسرعة.

·مبدأ وحدة الهدف:

ينبغي أن تصمم كل وحده إداريه داخل المؤسسة أهدافها طبقا لأهداف المؤسسة الأصلية وأهدافها النهائية ، بحيث تسعى إلى تحقيق هدفها الجزئي الذي يجب أن يتكامل مع الهدف النهائي للمؤسسة

·مبدأ الوظيفة:

لأي مؤسسه يحتوي هيكلها التنظيمي على مجموعة من المكونات والأنشطة التي تتمثل في وظائف الإنتاج والتسويق وإدارة الموارد البشرية والمالية وغيرها.

وهذا الهيكل التنظيمي يجب أن يتمحور حول الأعمال المطلوب القيام بها ، وليس حول الأفراد ، فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها التنظيم.

· مبدأ السلطة والمسؤولية:

والسلطة هي الحق في إصدار الأوامر ، وإلزام الآخرين بتنفيذها وهي لازمه لتسيير العمل داخل المؤسسة.

أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعيه للسلطة وملازمه لها ، وهي التزام بتحقيق الأهداف ، وينبغي أن تكون المسؤولية على قدر السلطة الممنوحة.

· مبدأ وحدة التوجيه:

أي كل مجموعه من الأنشطة ذات الهدف الواحد يجب أن تشكل وحده تنظيميه يديرها رئيس واحد يصدر الأوامر والتعليمات إلى مرؤوسيه في الوقت المناسب.

· مبدأ تدرج السلطة:

أي خضوع المرؤوس للرئيس وتسلسل السلطة هرميا من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله.

· مبدأ المركزية:

ويشير مبدأ المركزية إلى درجة تمركز عمليه اتخاذ القرار في مستوى إداري معين أو لدى فرد واحد ، وتناسب المركزية المؤسسات الصغيرة التي تكون خطوط السلطة فيها قصيرة.

.

مبدأ اللامركزية:

يشير مبدأ اللامركزية الإدارية إلى درجة تفويض السلطة في عملية اتخاذ بعض القرارات إلى المستويات الإدارية الأدنى وتناسب اللامركزية المؤسسات الكبيرة التي تكون خطوط السلطة فيها طويلة ، أي أن المؤسسة تمارس نشاطها على منطقه جغرافيه واسعة.

·مبدأ المبادأة والابتكار:

أي تشجيع المبادرات ، بأن يتاح للعاملين تقديم الاقتراحات ، وإبداء الآراء لتطوير العمل والتغلب على الصعوبات.

·مبدأ الترتيب:

ويمكن تقسيم الترتيب إلى قسمين:

- الترتيب المادي أو ترتيب الأشياء: ويتعلق بترتيب التجهيزات والأثاث والمواد في الأمكنة المخصصة لها بشكل يمكن من مزاولة جميع الأنشطة بطريقة سهله.
- الترتيب الاجتماعي أو ترتيب الأفراد :وهو يتعلق بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب

·مبدأ المرونة:

تعيش المؤسسة في ظل ظروف متغيره ، تحكمها عوامل دائمة التبديل، لذا وجب على المؤسسة ، إعداد ما يلزم لتحقيق المرونة في التنظيم، مما يسمح للمنظمة من التجاوب مع هذه المتغيرات ، وهذا يؤدي إلى بقاء المؤسسة واستمرارها.

· **مبدأ التعاون:**

وهو دعوه للعمل الجماعي ، وسيادة روح الفريق ، من أجل تحقيق الأهداف.

· **مبدأ إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة:**

أي أن مصلح المؤسسة مقدمه على مصالح أعضائها ، ولكن هذا لا يعني بالضرورة إهمال مصالح الأعضاء أو العاملين ، وإنما العمل على التوفيق بين المصلحتين.

· **مبدأ المساواة:**

أي عدم تحيز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين.

الفصل الثامن

تخطيط وتنظيم وتنسيق الرقابة في إدارة الأعمال

أهمية الإدارة:.

- ✓ الإدارة عنون التقدم والازدهار.
- ✓ الإدارة الناجحة تميز المجتمعات المتقدمة عن المتأخرة.
- ✓ الخطط الجيدة يمكن أن تفشل في ظل الإدارة السيئة.
- ✓ الإدارة من أهم الوسائل التي قد تستخدمها الدول من اجل التقدم والازدهار والرقى.
- ✓ بالإدارة الجيدة يتحدد مستوى التعليم والأمن والرعاية الاجتماعية.

تعريف الإدارة:.

عملية توجيه وتخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وصنع قرار باستخدام طاقة الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق هدف ما بكفاءة وفعالية.

عناصر التعريف:.

١. عملية: أي أنها طريقة منظمة وليست عشوائية.
٢. الوظائف الإدارية: قائمة لتحقيق جملة من الوظائف (التوجيه، والتنظيم، الخ...).
٣. الاستخدام والتوظيف الأمثل للموارد:يركز التعريف على استخدام الموارد بكفاءة وفعالية.

٤. الأهداف التنظيمية: تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف المطلوبة ويختلف الهدف باختلاف المنشأة.
٥. الكفاءة: أداء العمل المطلوب بأفضل طريقة.
٦. الفعالية: القدرة على اختيار أهداف مناسبة وملائمة للاحتياجات المجتمع.
٧. المدير الكفء: هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات مقارنة بغيره .
٨. المدير الفعال: هو الذي يختار أهداف واقعية وحسب الاحتياجات.

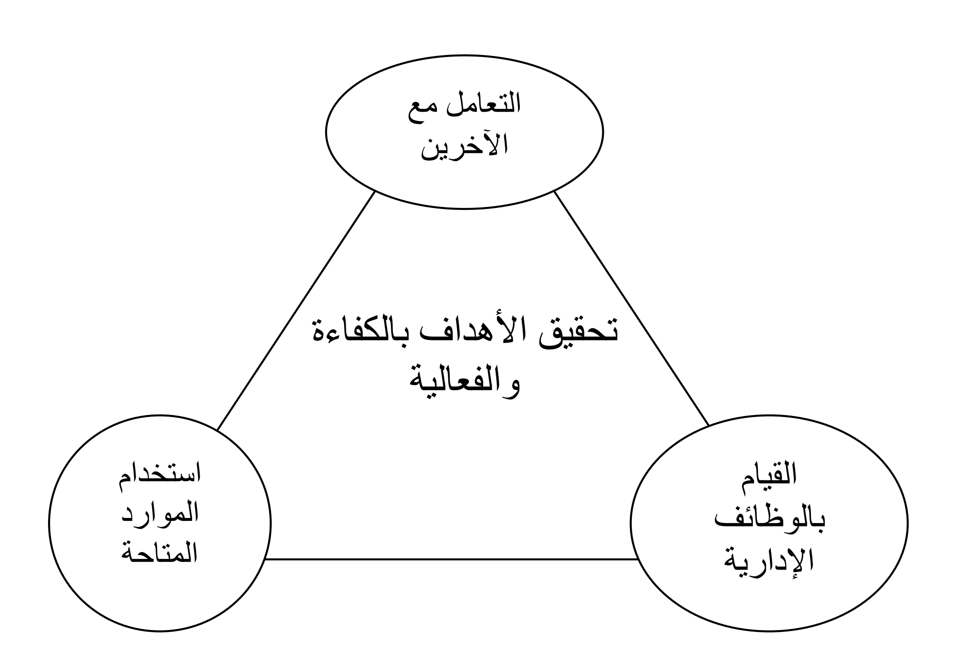
مثال :

بلد ما يحتاج لصناعة الحديد وفي هذا المجتمع أربع شركات إنتاجيه أضف ما يلي: ضمن مدير فعال، غير فعال ، كفء ، غير كفء ؟

١. ١٠٠مليون ريال ←—— ١٠٠٠طن حديد (كفء وفعال).
٢. ١٠٠مليون ريال ←—— ٩٠٠ طن حديد (غير كفء وفعال)
٣. ١٠٠مليون ريال ←—— ١٠٥٠طن نحاس (كفء وغير فعال)
٤. ١٠٠مليون ريال ←—— ١٠٠٠طن نحاس (غير كفء وغير فعال)

المدير:

هو فرد في مؤسسة يكون مسئولاً عن مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال ما يقوم به من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة واتخاذ قرار باستخدام الموارد المتاحة



عناصر التعريف

- **التعامل مع الآخرين .**
- **القيام بالوظائف الإدارية.**
- **استخدام الموارد المتاحة** .

أنواع المديرين

التصنيف وفقاً لـــ . . .

نوع المسؤولية	نطاق الأنشطة	مجالات الإدارة	المستوى الإداري
١. مدير تنفيذي يكون مسئولا عن الإجراءات والمهام. ٢. مدير استشاري (مدير قانوني) يستخدم مهنته لتقديم الاستشارات	* مدير عام مسئول عن جميع الأنشطة . * مدير وظيفي مسئول عن نشاط معين.	* مدير تسويق . * مدير إنتاج . * مدير مالي . * مدير موارد بشرية. * مدير إداري .	أي التصنيف وفق الهيكل التنظيمي . - مديرو الإدارة العليا يتحملوا إدارة مسؤولية المنظمة (الرئيس ، نائب الرئيس). - مديرو الإدارة الوسطى عليهم مسؤولية تنفيذ الإجراءات (مدير إنتاج، تسويق، عمليات). - المستوي الثالث الأشراف على الأنشطة وتنسيق أنشطة الأعمال (مشرف، مدير مكتب).

وظائف الإدارة

☼ التخطيط :

أ- تحديد أهداف معينه ومعرفة أهم سبل تحقيقها .

ب- التخطيط في الوقت الحاضر لما هو مستقبلي .

ج- التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته .

مميزات التخطيط :

أ- يركز على هدف معين .

ب- يهتم التخطيط بالزمن .

ج- أنه مستقبلي لما سيكون عليه العمل .

د- أنه تنبؤي .

فوائد التخطيط :.

أ- يساعد في حل مشكلات المستقبل .

ب- تنظيم العمل .

ج- يساعد على التنسيق بين الأهداف وتحقيقها .

د- يساعد في وضع الأهداف وبوجود الأهداف تحدد الاتجاهات .

ه- الرقابة المستمرة على العمل .

أنواع التخطيط :

حسب الفترة الزمنية :

أ- طويلة الأجل (٣-١٠) سنوات .

ب- متوسطة الأجل (١-٣) سنوات .

ج- قصيرة الأجل (أسبوعيه ، شهريه ، سنوية).

التصنيف حسب المستوى الإداري

١/ مستوي الإدارة العليا : تقوم به الإدارة العليا (الرئيس ، نائب الرئيس) وتتميز بالبعد الاستراتيجي (خطة إستراتيجية) طويلة الأجل .

٢/ مستوي الإدارة الوسطى : ويقوم بها مساعدو المدير ورؤساء الأقسام وتتميز بالبعد التفصيلي (خطة تفصيلية أو تكتيكية) .

٣/ التخطيط على مستوي الإدارة الدنيا : ويقوم بـــه المشـــرفون وتتميـــز بالبعد التشغيلي (خطة تشغيلية) .

المستوي الإداري	نوع الخطة	فترة الخطة
الإدارة العليا	إستراتيجية	طويلة الأجل
الإدارة الوسطى	تفصيلية وتكتيكية	متوسطة الأجل
الإدارة الدنيا	تشغيلية	قصيرة الأجل

عناصر التخطيط

أ- الهدف .:

الغاية المراد تحقيقها ويجب أن ترتب الأهداف بشكل هرمي .

*** مميزات الأهداف أو الشروط الواجب توفرها في الهدف :**

١. وضوح الهدف .

٢. مشروعية الهدف : أي يتوافق مع العادات والتقاليد .

٣. واقعية الهدف : أي ممكن التحقيق حسب الإمكانات .

٤. قابلية القياس : أي أنه قابل للقياس والمتابعة .

القواعد :

ما يجب وينبغي القيام به وما لا ينبغي القيام به .

الإجراءات :

سلسلة الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب أتباعها .

السياسات :

الإطار الموجة لعملية تنفيذ القرارات وهي المبادئ والقوانين التي تضعها المؤسسة لكي يسترشد بها العاملون .

خطوات التخطيط :-

⇦ تحديد الأهداف :

بوضوح الهدف وواقعيته ومشروعيته

(زيادة المبيعات بنسبة ١٠% خلال ٣ سنوات).

⇦ جمع المعلومات

جمع المعلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل

وتتطلب تقديم ظروف الماضي والمستقبل

⇦ وضع الافتراضات

وذلك بوضع افتراضات معينه حول

الظروف التي يمكن أن يتعرض لها المشروع .

⇦ * الافتراضات طرفان :

١/ أن تكون مشجعه وموجبة .

٢/ أن تكون مثبطة وسالبة .

⇦ تحديد البدائل والاختيار من بينها

مثال (بدائل لتحقيق هدف زيادة ١٠% من المبيعات) .

- البيع بسعر أقل .
- إدخال تغيرات على السلعة .
- البحث عن أسواق جديدة

خطوات التخطيط
↓
تحديد الأهداف
↓
جمع المعلومات
↓
وضع الافتراضات
↓
تحديد البدائل والاختيار
↓
التنفيذ وتقويم النتائج

⇦ التنفيذ وتقويم النتائج

وتختص هذه الخطوة بوضع البديل الذي تم اختياره موضع التنفيـــذ وتقويم النتائج .

اتخاذ القرارات والعملية الإدارية

★ تعريفات اتخاذ القرارات:

- الإدارة هي اتخاذ قرارات(اتخاذ القرارات هي صلب العملية الإدارية).
- جميع المستويات الإدارية تتخذ قرارات من أجل تحقيق هدف المنشأة .
- تعتبر وظيفة اتخاذ القرار هي جوهر ومحور العملية الإداريـــة فـــلا فائدة للتخطيط والتنظيم والرقابة بلا وظيفة اتخاذ القرار .

أنواع القرارات :

١ - قرارات طويلة الأجل .

٢ - قرارات قصيرة الأجل .

٣ - قرارات فورية وسريعة وقرارات تحتاج لفكر وروية .

٤ - قرارات فردية وقرارات جماعية .

٥ - قرارات إستراتيجية وقرارات خاصة بالأهداف .

٦ - قرارات تنظيمية وقرارات إدارية .

٧ - قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة .

- قرارات مبرمجة : قرارات تتخذ بشكل روتيني وبشكل متكـــرر فـــي مواقف معينة .

- قرارات غير مبرمجة : قرارات تتخذ في ظل عـــدم التأكـــد وتتحمـــل مخاطر عالية .

مصادر عدم التأكد في القرارات غير المبرمجة .

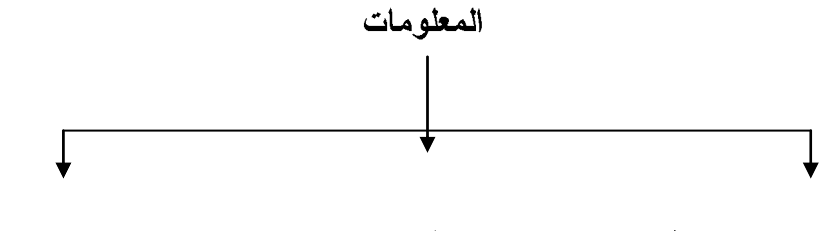
- ✓ الوقت والتكاليف ويعتبران محددان لجمع معلومات كافية .
- ✓ عوامل اجتماعية وسياسية .
- ✓ الظروف البيئية .
- ✓ التغيرات السريعة في التقنية .

مقارنه بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة		
نوع المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة المهمة	واضحة	غير واضحة
توفر المعلومات	متوفرة	محدودة
توفر البدائل	متعددة	نادرة / محدودة
المستوى الإداري لمتخذي القرار	الوسطى والدنيا	الإدارة العليا
درجة المخاطرة	قليله	كثيرة
الاعتماد على القواعد والإجراءات	دائماً	نادراً

خطوات اتخاذ القرار:.

١. تحديد المشكلة (تشخيص المشكلة).
٢. جمع المعلومات .
٣. طرح البدائل واختيار البديل المناسب .
٤. تنفيذ الحل .

٥. **متابعة تنفيذ الحل .**



موضوعية
(معلومات عن
الأطراف
الداخلة في المشكلة)

ذاتيه
(معلومات تصف
آرائنا)

(متعلقة بالمعلومات السابقة)

، في اتخاد القرارات

⇦ **من أسباب الاعتماد على الأسلوب الجماعي ما يلي**

١. **الإبداع : فالمشاركة تؤدي إلي توليد الأفكار وطرح البدائل .**

٢. **الالتزام بالتنفيذ .**

٣. **المعلومات : فرئيس الوحدة لا يملك لوحدة جميع المعلومات في المشكلة الجماعية في اتخاذ القرار يؤدي إلي توفير كم هائل من المعلومات .**

⇦ **الإيجابيات / المزايا في الأسلوب الجماعي**

- **التأكيد على مبدأ الشورى .**
- **طرح أكثر من بديل .**
- **القبول (الالتزام بالتنفيذ) .**
- **رفع الروح المعنوية .**
- **الوصول إلي قرارات أفضل .**

⇦ السلبيات في الأسلوب الجماعي

- استهلاك الوقت .
- تستتب المسؤولية .
- الهيمنة من قبل بعض الأعضاء .

⇦ التنظيم:

- تعريفات التنظيم.

⇦ التعريف الأول :

هو نظام ينسق العلاقات الإدارية ويحدد الوظائف ويكون العمليات الإدارية .

⇦ التعريف الثاني :

توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة .

⇦ عناصر التنظيم :

١. تحديد الأهداف وتحديد النشاطات المطلوب تحقيقها .
٢. تصنيف وتقسيم الأعمال (تجميع الأعمال المطلوبة وتحديد المتشابه فيها في تخصص واحد).
٣. تحديد مواصفات ومؤهلات العاملين .
٤. تحديد المسؤوليات والسلطات واختيار العاملين المناسبين .
٥. وضع العناصر السابقة في خريطة تنظيمية .

⇦ أهداف التنظيم :

أ- وضع الإطار العام لتنفيذ الخطط والبرامج المختلفة لتحقيق هدف معين .

ب- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق هذا الهدف .

ج- وضوح الإجراءات والقواعد اللازمة لتحويل المصادر إلى الإنتاج .

د- إيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج باستخدام الأسلوب الأمثل .

⇦ مواصفات التنظيم الإداري الناجح:

١. التغطية الشاملة عدم إهمال أي وظيفة بدون مسئول .
٢. الوضوح أن يعرف كل شخص واجباته وصلاحياته .
٣. التوازن بين الصلاحيات المخولة للشخص ومسؤولياته .

⇦ أنواع التنظيم :

أولاً / التنظيم الرسمي : هو التنظيم الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل في كل وحدة إدارية .

ثانياً / التنظيم غير الرسمي : هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمرين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في مشكلات وأهداف متشابهه .

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
ينتج من الأهداف والمهام الرسمية	ينتج من تجمع الأفراد داخل المنظمة
أهداف التنظيم الرسمي تحقق بكفاءة عاليه	الأهداف تحقق إشباع الفرد
هدف الفرد تأدية العمل	هدف الفرد إشباع حاجة ماديه ومعنوية
طبيعة العلاقة رسميه إداريه	طبيعة العلاقة اجتماعيه
الاتصالات تتم وفق شكل هرمي	الاتصالات تتم وفق تأثير النفوذ

⇦ مبادئ التنظيم

هي الأسس والتوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وبيان كل وحده إدارية ، والتنظيم عدة مبادئ وهي كما يلي :

⇦ المبدأ الأول :

(مبدأ الهدف) أي لابد من وضوح الهدف والغاية وهذا بدورة يؤدي إلي تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد .

⇦ المبدأ الثاني :

(مبدأ الوظيفة) أي أن على التنظيم مراعاة متطلبات وصلاحيات الوظيفة ومسؤولياتها بغض النظر عن الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة

·المبدأ الثالث :

(مبدأ التخصيص وتقسيم العمل) أي تخصص أجزاء معينة من عمل معين بين عدد معين من أعضاء التنظيم بدلاً من أن يقوم شخص واحد بعدة أعمال ، فتقوم بتقسيم الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر.

⇦ المبدأ الرابع :

(مبدأ وحدة القيادة) لابد أن يتلقى المرؤوسين والموظفين الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين .

⇦ المبدأ الخامس :

(مبدأ نطاق الأشراف) عدد العاملين الذي يُشرف عليهم مدير واحد يختلف العدد من وحده لأخرى .

⇦ المبدأ السادس :

(مبدأ تساوي السلطة "الصلاحية" والمسؤولية)

- تعريف السلطة : الصلاحيات المخولة لشغل الوظيفة وتتضمن حق إصدار الأوامر والتعليمات وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة .
- تعريف المسؤولية: محاسبة الآخرين على أداء الأعمال والوظائف

⇦ المبدأ السابع :

(مبدأ المركزية واللامركزية)

- المـــركـــزيـــة : نقل سلطة القرار وتركيز الحجم الأكبر من السلطة للإدارة العلياء .
- اللامركزية : نقل سلطة القرار وممارستها من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا .

⇦ المبدأ الثامن :

(مبدأ تفويض السلطة) يجب أن تكون السلطة المفوضة للموظـــف تتناسب مع مقدرته .

⇦ المبدأ التاسع :

(مبدأ التنسيق) العمل على توفيق وتحقيق الانسجام بين الوحـــدات الإدارية المختلفة لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف .

⇦ المبدأ العاشر :

(مبدأ المرونة) أي أن يكون التنظيم مرناً قابلاً للتغير مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة .

خصائص التنظيم الفعال :

التنظيم الفعال : هو الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وخصائصه هي كما يلي :

١- تخفيف التكاليف .

٣- التطوير والأبدع .

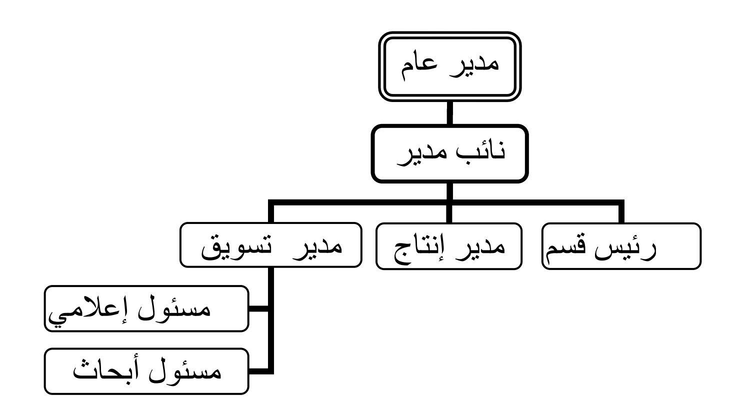
٢- التنسيق بين كافة الوحدات .

٤- تنمية وتفعيل الرقابة الذاتية

للفرد

الهيكل التنظيمي :

النموذج الذي يعكس طبيعة التعامل والتنسيق المصمم من قبل الإدارة وذلك من أجل الرابط بين المهام في المنظمة وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.



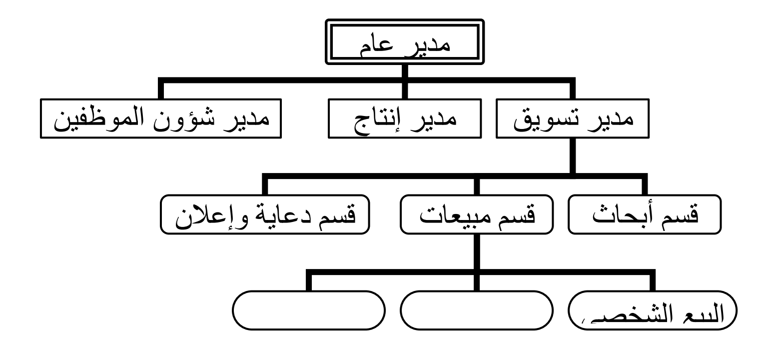
عناصر الهيكل التنظيمي:؛

١. تحديد المهام والمسؤوليات .

٢. تجميع المراكز الوظيفية للعاملين على شكل وحدة إدارية .

٣. آليات وسبل التنسيق بين الوحدات المختلفة.

الخريطة التنظيمية:



الخريطة التنظيمية : هي عبارة عن رسم بياني يصور لنا الخطوط العريضة للهيكل التنظيمي ، وتبين الخريطة التنظيمية ما يلي :

أ- الوظائف الرئيسية في المنظمة .

ب- علاقات المسؤولية .

ج- قنوات الاتصال الرسمية .

الدليل التنظيمي :

هو وثيقة تفسيرية للهيكل التنظيمي فهو يعطي تفصيلاً لجميع الأنشطة داخل المؤسسة والأعمال التي تتم داخل الخريطة التنظيمية.

ويتضمن ما يلي :

(١) السبب وراء إعداد هذا الدليل وأهميته للشركة .

(٢) نبذه تاريخية عن المنظمة (نشأتها ، أهدافها ، وانجازاتها ..).

(٣) الهيكل التنظيمي .

(٤) الخارطة التنظيمية .

(٥) وصف مهام الوحدات الإدارية .

التنسيق:

⇦ تعريف التنسيق:

الترتيب المنظم لجهود وأعمال الأفراد داخل المنظمة لكـــي توجـــد الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المنشود .

⇦ ويتعلق التنسيق بالنواحي التالية:

- مقدار الجهود التي تبذل من ناحية الكم والنوع .
- توقيت هذه الجهود .
- توجيه وتحديد الاتجاه الذي ستسلكه .
- سبب الحاجة إلي التنسيق : لاختلاف إفهام الناس واختلاف قدرتهم على تفسير القرارات المختلفة .

⇦ ملاحظات على التنسيق ومضمونه :

- التنسيق مسؤولية المدير ولا تنفك بأي حال عن الوظائف الأخرى .
- يهدف التنسيق إلي منع التشابك والتداخل في أداء المهام والوظائف.
- التنسيق وسيلة لتحقيق أهداف المنشأة بكفاءة، وغاية حينما ينظر إلية كأساس في بناء وتنظيم المؤسسة.
- التنسيق يطبق على الأفراد والجماعات .
- التأكيد على وحدة الجهود: أن الإداري أو المدير يعد توقيتـــاً لكـــل جهد من الجهود الأفراد لكي تسير بشكل متجانس.

- عدم الخلط بين التنسيق والتعاون .
- الأفراد لا يمكن أن يحققوا التنسيق بأنفسهم لكن يمكن أن يتعاونوا
- التنسيق لا يمكن أن يحدث بمحض الصدفة بخلاف التعاون
- التنسيق أشمل وأعم من التعاون
- التنسيق عملية مستمرة دائمة .

⇦ شمولية وظيفة التنسيق

كل مدير مسئول عن قسمة وعن مجموعته (التنسيق مسؤولية الفرد والجماعة) التفاعل بين الوحدات الإدارية يتم في إطار تنسيقي

مثلاً :. إدارة الإنتاج:

إنتاج الكمية المطلوبة.

إدارة المبيعات: تعمل على بيع الكمية المنتجة.

إدارة المشتريات: تعمل على توفير الموارد اللازمة لعملية الإنتاج.

إدارة الأفراد: تعمل على توظيف الأفراد وتدريبهم.

⇦ أهمية التنسيق

جهود المنظمة في تحقيق أهدافها لا تتم في معزل عن العالم الخارجي فهناك الحكومة، الموردون، المنافسون... الخ فلابد من التنسيق .

العلاقة بين التنسيق والتخطيط:

لابد من فاعلية الخطط وتكاملها ولذلك يجب التنسيق بين الوحدات الإدارية .

وتتضح العلاقة من خلال :

- عند وجود خطة لإضافة منتج جديد فلا بد من التخطيط لتصميم هذا المنتج وكذلك تصميم العمليات . وهذا كله يتم في إطار تنسيقي .
- لابد من اشتراك الأفراد لتحقيق الهدف المخطط وهذا يتم في إطار تنسيقي لتوحيد الجهود.

وسائل التنسيق :

- تسلسل الأوامر :كل مرؤوس مسئول أمام رئيسة مباشرة ، وهـــذه تكمن الرئيس من التنسيق بين المرؤوسين .
- القواعد والإجراءات : إذا كان العمل المطلوب مخططا لـــه مســـبقاً ويمكن التنبؤ به فإن التنسيق يكون على شكل قواعد وإجراءات .
- التنسيق بالأهداف معظم المديرين يضـــعون الأهـــداف والغايـــات وبالتالي فالتنسيق يتم بناءً على هذه الأهداف .
- استخدام المساعدين في التنسيق : تعيين مساعد يقـــوم بوظيفـــة المدير (التنسيق).
- استخدام الاتصال في التنسيق بين الأقســـام والوحـــدات المختلفـــة (مبيعات –إنتاج) يتم عن طريق الاتصال بشتى أشكاله .
- اللجان : تشكيل لجان مختلفة للقيام بوظيفة التنسيق .
- المشروعات : إنجاز بعض الأعمـــال والمشـــروعات ذات الســـمة الخاصة من خلال وضع مشروع معين .
- المناقشات غير الرسمية .

- المنسق الخاص : منسق خاص يقدم نصائح للشركة .

((خصائص التنسيق الفعال))

- تبسيط التنظيم
- تبسيط العمل بين الإدارات .
- وضوح التنظيم والتخطيط .
- انسجام البرامج وتكاملها
- تحسين وسائل الاتصال
- تشجيع التنسيق والتعاون الاختياري .

القيادة:

هي القدرة على توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين .

- الفرق بين القيادة والرئاسة (القائد – الرئيس)
  - المصدر
    - القيادة / القيادة تنبع من الجماعة .
    - الرئاسة / الرئاسة مفروضة على الجماعة .
  - الهدف
    - القدرة / تشترك الجماعة في تحيد الهدف .
    - الرئاسة / السلطة تحدد الهدف وتختاره .
  - القبول
    - القيادة / مصدرها الجماعة وتعتمد على الحوافز الايجابية في تنفيذ الأهداف.

- الرئاسة / مصدرها السلطة وهي خارج الجماعـة وتعتمـد علـى سلطة الرئيس والخوف من العقاب .

- مصادر قوة القائد :
  - استخدام أساليب الضغط .
  - التأثير الشخصي .
  - السلطة النظامية .
  - المصدر المالي .
  - الخبرة والمهارة .

المصادر تزود القائد بقوة القيادة وبذلك جعل المرؤوسين يقومـون بأداء عمل ما وبالطريقة التي يرغبها.

- أنواع القيادة :

القيادة الأوتوقراطية:

تقوم على معايير أساسها السلوك المنفرد الاسـتبدادي . وحمـل الآخرين على التصرف وفق لأرادته المنفردة مستخدماً الوعيد والتهديـد ضارباً بعرض الحائط آراء الآخرين ومقترحاتهم .

القيادة الديمقراطية

تقوم على أساس المشورة وإبداء الرأي والإقناع والتوفيـق بـين الآراء المتعارضة .

القيادة الرسمية:

هي قيادة تستمد قوتها من وجودها في موقع متميز(مدير – نائب مدير) وتتمتع هذه القيادة بحق إصدار الأوامر.

القيادة الغير رسمية :

هي قيادة تستمد قوتها من الجماعة ولاعتبارات أخرى اجتماعيـــة، أو شخصيه.

- **س/ لماذا يكون البعض قادة دون غيرهم ؟**
- **ج/ لتوفر عدد من الخصائص والمداخل التي يتمتعوا بها .**

مداخل رئيسية لدراسة القادة

- **أولاً :مدخل السمات توفر عدد من الصفات .**
  - **سمات فسيولوجية (طول ــ قوه ــ ضخامة).**
  - **سمات شخصية (ذكاء ــ ثقة ــ إنجاز) .**
  - **سمات اجتماعية (تعامل مع الآخرين ــ المحبة) .**
  - **سمات متعددة (التضحية، الطموح، الإصرار، المثابرة، الصبر).**
- **ثانياً: المدخل السلوكي**

اعتماد القائد على سلوكيات متعددة في تعامله مع الآخرين :

- **اهتمامه بإنجاز الأعمال .**
- **التخطيط وتحديد العمل المطلوب .**
- **احترام مشاعر الآخرين .**
- **المصداقية .**
- **تسهيل العمل .**
- **الاهتمام بالهدف .**
- **توزيع المهام .**
- **الثناء والاعتراف بالانجازات .**

- ثالثا : المدخل الموقفي :
  - القائد قد يظهر في موقف معين دون موقف آخر .

الرقابة:

المتابعة من أساسيات سلوك الأفراد .

لابد من التعرف على الرقابة السبب.

١/ للتعرف على مدى وجود مشاكل أو معوقات تعيق العمل

٢/ للتعرف على الانجازات ومدي مطابقتها للخطط الموضوعة .

ملاحظة :

تعد وظيفة الرقابة من أهم الأمور التي تؤدي للاطمئنان على سير العمل.

مفهوم الرقابة :

هي التأكد من أن كل يسير وفق الخطط الموضوعة والمبادئ التي يجب الالتزام بها للكشف عن المعوقات وتصحيحها .

جوانب الرقابة :

- الجانب الأول: متابعة وتقويم النتائج والانجازات وهل تسير وفق ما هو مخطط له أم لا.
- الجانب الثاني : يركز على مراقبة ومتابعة الأفراد أنفسهم في أدائهم عمالهم .
- الجانب الثالث : يركز على متابعة ومراقبة الانحرافات الحاصلة .

الانحرافات نوعان

- الانحراف السلبي : يستحق مرتكبيها عقوبات تتناسب مع عدم التزامهم بالأوامر والتوجيهات (عدم الالتزام بمواصفات السلعة)
- الانحرافات الايجابية : يستحق مرتكبيها عقوبات لتجاوزهم الحدود المسموح بها (كقيام الموظف بإنتاج وحدات إضافية)

الجهات الرقابية

- أولاً : جهات داخلية :

كل رئيس لمجموعة من الأفراد ويمارس سلطته الرقابية (مدير، مساعد مدير ، مشرف)

- ثانياً جهات خارجية :

جهات خارجية مختصة نظامية كانت أو قانونية.(كمفتشي التصرفات الحكومية، باحثي المواصفات والجودة ، ديوان المحاسبة ، الهيئات العالمية لمنح شهادات الجودة "الأيزو")

توقيت الرقابة :

تبدءا الرقابة عند اللحظة الأولى وأثناء العمل (التنفيذ) أولاً بأول وذلك للإطلاع على تفاصيل وأداء وسير العمل .

- أهمية مداومة المدير على تنفيذ العمل (الرقابة)
- لاكتشاف أي معوقات تؤدي لانحراف سير العمل أثناء التنفيذ ولاقتراح التصحيحات المناسبة لهذه الانحرافات (رقابة فوريه)
- لأن الرقابة تقييم للعمل المنجز :بشكل إجمالي وذلك بمقارنته مع الخطط الموضوعة والهدف المراد تحقيقه (رقابة تأخيرية).

أهمية الرقابة وفوائدها

أولاً : المنظمة :

١. اكتشاف الأخطاء والمعوقات وتصحيحها
٢. التأكد من الاستخدام الكفء لكافة الموارد
٣. التأكد من مناسبة الموارد البشرية للمناصب التي يشغلونها
٤. اكتشاف الانحرافات السلبية والايجابية .
٥. التأكد من سير العمل ومدى إمكانية تحقيق الأهداف

ثانياً : الأفراد :

١. اطمئنان العامل الكفء لعدالة عملية المراقبة من خلال الإثابة على جهوده (مكافئات – حوافز – ترقيات)
٢. اطمئنان العامل المقصر لعدالة عملية المراقبة من خلال تحسين مهارته وجهوده
٣. حفظ حقوق العاملين .

- خطوات الرقابة :
  - وضع المعايير الرقابية :

أ/ معايير كمية (مادية ملموسة)

– مقاييس كمية . – مقاييس مالية.

ب/ معايير نوعية (غير مادية).

– فئة الموظفين . – فئة المستهلكين . – فئة الموردين.

- قياس الأداء الفعلي.

أ- مراعاة نطاق الأشراف .

- مدى كفاءة ومهارة وخبرة المراقب نفسه.
- مدى تمركز المرؤوسين موضع المراقبة .
- مدى درجة حداثة خبرة المرؤوس بمهارات الوظيفة .
- مدى فاعلية نظم الاتصال .

ب- مدى تفهم المرؤوسين مقدماً لأهداف المراقبة .

ج- أن يكون هناك حدة للخطأ المسموح به .

أسلوب التقويم الفعلي لأداء مرؤوسي المراقب .

١/ المتابعة المباشرة (الحية) من خلال المشاهدة

٢/ المتابعة المباشرة الآلية من خلال الكاميرات

٣/ المراقبة غير المباشرة

- التقارير المكتوبة التي قد يعدها المرؤوس بنفسه لرئيسة .
- التقارير المكتوبة أو الشفهية التي تعد بمعرفة المشرف التي يرفعها مديرة المباشر .

▪ تصويب الانحرافات :

أ. الإيجابية ب. السلبية

▪ أهم الاعتبارات الرئيسية للمرحلة:

١. حصر أسباب الانحراف توصلاً للسبب الرئيسي

٢. توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات

- اقتراحات الحلول البديلة
- المتابعة

- **وظائف المنشأة**

أولاً: وظيفة إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

أصعب وأهم ما يواجه المنشأة إدارة الأفراد والسبب في ذلك لأن الإنسان هو عنصر التغيير والتطوير .

الفرق بين وظيفة الأفراد وإدارة الأفراد	
وظيفة الأفراد	إدارة الأفراد
الأنشطة والأعمال التي يمارسها الفرد وتمارسها الوحدة التنظيمية المسئولة عن تدبير القوى العاملة داخل المؤسسة اللازمة للمنظمة كماً ونوعاً وهي إحدى وظائف المنشأة	الكيفية التي يتعامل بها كل مسئول داخل المنظمة مع مرؤوسيه وظيفة كل مدير

أهداف إدارة الأفراد

١. الحصول على أفراد أكفاء والاستفادة من جهودهم إلي أقصى حد .
٢. إيجاد أحسن فرص العمل الممكنة وإتاحة فرص التقدم والرقي .
٣. توفير أفضل ظروف العمل لإيجاد العمل المتعاون وتحسين إنتاجهم ورفع مستواهم المعيشي .
٤. تحقيق التوازن بين فرص العمل المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم .
٥. إيجاد أحسن الأعمال وأفضلها وأكثرها إنتاجية بما يتيح للأفراد بذل أقصى طاقاتهم .

١- تأمين الحماية والمحافظة على القوي العاملة وتوفير جوا العمل الذي يقسم بالحرية في الحركة والتغيير.

وظائف إدارة الأفراد

أولاً: تخطيط الموارد البشرية :

تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد كماً ونوعاً خلال مدة معينة (ستة مثلاً) مع تحديد الوظائف التي يشغلونها والمؤهلات المطلوبة والواجبات والمسؤوليات المطلوب توفرها .

مراحل الوظيفة

١. دراسة أهداف التنظيم وذلك لتعرف على المؤثرات التي تؤثر على تقدير الاحتياجات .

٢. تقدير الطلب .

- تحديد نوعية الأفراد
- تحديد عدد الأفراد

١- التنبؤ بالعرض

٢- تحديد الفائض أو العجز

٣- مواجهة الفائض أو العجز

أ- سوق العمل تتصف بالندرة = إعادة تدريب العمال .

ب- سوق العمل تتصف بالوفرة = تبني سياسة الاستغناء والتشدد في شروط التعيين.

ثانياً : تحليل الوظيفة :

الإلمام الشامل بتفاصيل كل وظيفة على حدة من حيث المهام ، الواجبات والمسؤوليات عن الموظف، شروط الموظف، الظروف المحيطة .

ثالثاً: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب :

١. الاختيار والتعيين : البحث عن المهارات المطلوبة للمنشأة والذين تتوفر لديهم إمكانات شغل الوظيفة .

٢. الترقية والنقل .

- **الترقية :**

انتقال الموظف من وظيفة إلي وظيفة أخرى ذات مسؤوليات ومهام أعلى تعتمد على ثلاثة أسس :

أ/ الأقدمية　　　　　　　　ب/ الكفاءة

ج/ الأقدمية والكفاءة معاً.

- **النقل**

النقل من وظيفة لأخرى على نفس المستوى التنظيمي وبأجر مشابه لحد ما .

رابعاً: التدريب وتنمية القوى العاملة :

تعليم الفرد وإكسابه المعرفة والمهارة أو مساعدة العاملين لإكسابهم الفاعلية والكفاءة .

خطوات وأسس التدريب

١. اكتشاف الحاجة للتدريب لرفع إنتاجية المنظمة
٢. تحديد الاحتياجات التدريبية
٣. تصميم البرامج التدريبية
٤. تنفيذ البرامج
٥. تقييم برامج التدريب
٦. تقييم أداء العاملين

ثانياً: إدارة التسويق :

مفهوم التسويق

عملية منظمة تهدف إلي تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار والتنبؤ بحال السوق لتسهيل انسيابها وتنفقها من المنتج إلي المستهلك لإشباع الرغبات .

الفرق بين المشتري النهائي والمشتري الصناعي .

المشتري النهائي يشتري السلعة بقصد استخدامها .

المشتري الصناعي يشتري السلعة بقصد إعادة بيعها أو إنتاج سلعة أخرى .

عناصر المزيج التسويقي

أولاً: المنتج هو أول وأهم عناصر المزيج التسويقي ويتكون من :

١/ السلعة المنتجات المادية الملموسة

٢/ الخدمة المنتجات المادية وغير الملموسة

وتقسم السلع إلى :

أ/ سلع نهائية سلع تشترى بقصد استهلاكها .

ب/ سلع صناعية سلع تشترى بقصد إعادة بيعها .

خطوات تقديم منتج جديد

١/ جمع الأفكار

٢/غربلة الأفكار

٣/ تقويم الأفكار واختيار البديل

٤/ اختيار السوق ٥/ طرح المنتج في الأسواق

ثانياً: التسعير :

القيمة النقدية للسلعة .

أهداف التسعير

أ/ تعظيم الربح ب/ زيادة حجم المبيعات

ج/ المحافظة على استقرار السوق

ثالثاً الترويج

الاتصال بالجمهور بهدف التأثير على سلوكهم

عناصر المزيج الترويج

(الإعلان ، البيع الشخصي ، الرعاية ، تنشيط المبيعات ، التسويق المباشر)

رابعاً: التوزيع

قنوات التوزيع: المؤسسات التي تقوم بنقل السلعة من المنتج إلى المستهلك .

طريقة التوزيع

١. **الطريق القصير (المباشر): وجود وسيط واحد أولاً يوجد وسيط .**

- **المنتج ← المستهلك ←**
- **المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك**

٢. **الطريق الطويل (غير المباشر): وجود وسيطين فأكثر**

- **المنتج ← الوكيل ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك**
- **المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك**

ثالثاً: إدارة الإنتاج:

- مفهوم الإنتاج:

نتاج القوى وعناصر الإنتاج التي تستخدم في عملية التشغيل

- **مدخلات: عناصر الإنتاج(العمل ، رأس المال ، الأرض ، التنظيم)**
- **مخرجات: السلعة أو الخدمة.**
- **الإنتاجية: معيار يستخدم في قياس عملية الإنتاج ونوعيته**
- **المنتج: (السلعة، أو الخدمة)**

- عمليات الإنتاج:

سلسلة إجراءات التشغيل التي تجري على المادة لأغراض تحويلها من صورتها الأولية لصورتها النهائية

دورة حياة النشاط الإنتاجي

- الإنتاج يمر بمراحل

١. التنبؤ بحجم المبيعات بالتنسيق مع قسم التسويق.
٢. إصدار التوجيهات للأقسام الفنية (الهندسية) المختصة بالأشكال والرسومات والتصميمات المختلفة للسلعة.
٣. تقدير التكلفة الكلية للمنتج للتحديد الكمية المعينة وتحديد الثمن.
٤. حصر حجم المخزون من الإنتاج التام لتقدير حجم الإنتاج النهائي.
٥. يتولى قسم التخطيط وضع خطة الإنتاج.
٦. الرقابة على الإنتاج بتوجيه موافقته بإنتاج المستلزمات البشرية والمادية .
٧. إرسال الإنتاج التام إلى الخزن.

- اعتبارات الإنتاج ، اعتبارات تخطيط الإنتاج

١ -تصميم المنتج.
٢ -التصميم الداخلي .
٣ -إدارة الموارد وتخزينها.
٤ -تنظيم الإنتاج
٥ -الرقابة على الإنتاج.

رابعاً: الإدارة المالية :

- **مفهوم الإدارة المالية:**

النشاط الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي دخول وخروج أموال المنظمة للموائمة بين اعتبارين هما عائد الاستثمار وعائد التمويل لتوفير السيولة اللازمة وتحقيق المربح المستهدف .

- **مهام الإدارة المالية**

- أولاً مهام مالية

1. **التخطيط المالي :**

الإجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض والإنفاق . وذلك لتجنب حالات العسر المالي .

2. **التنظيم المالي:**

التنسيق بين جهود العاملين في القسم المختص (الإدارة المالية) وجهود العاملين في الأقسام الأخرى مثلاً (قسم إدارة الأفراد/ الرواتب).

3. **الرقابة المالية**

المتابعة لحركتي الإنفاق والقبض التي تحدث في المنظمة .

- **ثانيا مهام وظيفية**

١/ توفير السيولة اللازمة للإنفاق والسداد اللازم للدائنين .

٢/ تحقيق الربحية بالمستويات المستهدفة .

القرارات الإدارة المالية :

1. **قرار التمويل : تدبير الأموال المطلوبة بالوقت المناسب .**
2. **قرار الاستثمار : تتعلق بكيفية إنفاق الأموال .**

الفصل التاسع

العمل التطوعي وأثره في الإدارة الاقتصادية

أولاً: أهمية الأعمال التطوعية(٥).

تظهر أهمية التطوع والحاجة إليه كلما تقدم المجتمع وتعقدت العلاقات الاجتماعية، فكلما كانت العلاقات بسيطة ومباشرة تكون الجهود التطوعية جهوداً فردية ومباشرة أيضاً، وترتبط بالموقف ذاته، وتكون إحدى سمات العلاقات الاجتماعية، فمجتمع القرية لقلة حجمه، وتداخل علاقاته يتصف بالتساند والترابط، والتطوع فيه يؤدي وظيفة ضرورية، ويرتبط ذلك عند الناس بقيم الشهامة والمروءة والكرم.

أما مجتمع المدينة فاتساعه يُضعف العلاقات الاجتماعية؛ لأن احتياجات الناس تشبع من خلال المنظمات والهيئات، وعلى الرغم من توفر تلك الخدمات، إلا أن ذلك قد أظهر حاجة تلك المجتمعات أكثر إلى التطوع، والذي يكون في صورة نشاط مؤسسي، يتم من خلال المؤسسات الاجتماعية، فالدول مهما كانت إمكانياتها المادية لا تستطيع إشباع كل احتياجات أفرادها، حتى مع اتساع أنشطتها وتعدد مجالاتها، خصوصاً في

---

(٥) التطوع مفهومه وأهميته وآثاره الفردية والاجتماعية وعوامل نجاحه ومعوقاته (١٨٥) التطوع مفهومه وأبعاده ومراميه وعلاقته بالرعاية الاجتماعية والعمل الاجتماعي والخدمة العامة والتكافل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والخدمة الاجتماعية (نظرة تحليلية وصفية) (٢٢٧) الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين (٣٠) بتصرف مناسب

ظل تزايد الاحتياجات، فما كان ينظر إليه على أنه كمالي في وقت من الأوقات، قد يصبح ضرورياً في وقت لاحق.

والأهمية الكبرى للتطوع تكمن في تنمية الإحساس لدى المتطوع، ومن يستفيد من خدماته، بالانتماء وتقوية الترابط الاجتماعي بين فئات المجتمع، والتي تأثرت تأثراً سلبياً ظاهراً بعوامل التغير الاجتماعي والحضاري، كما أن الأعمال التطوعية تكون لوناً من ألوان المشاركة الإيجابية ــ ليس في تقديم الخدمة فحسب ــ بل في توجيه ورسم السياسات التي تقوم عليها تلك المؤسسات الاجتماعية، ومتابعة تنفيذ برامجها وتقويمها بما يعود على المجتمع ككل بالنفع العام، وكلما كثر عدد المتطوعين كلما دل على وعي الأفراد وحسن تجاوبهم مع هيئات ومنظمات المجتمع.

إن الأنشطة التطوعية من أهم معالم التنمية الاجتماعية، لأن نمو حركتها واتساع قاعدتها، واشتراك أعداد كبيرة من الأفراد فيها يعتبر دلالة أكيدة على أن المجتمع استطاع أن يبني طاقة ذاتية قادرة على النهوض به وصنع التقدم فوق أرضه، وقادرة على دفع المخاطر التي قد يتعرض لها.[٦]

---

(٦) للاستزادة انظر: نظرية التطوع من كتاب العمل الخيري والإنساني في دولة الإمارات العربية المتحدة دراسة ميدانية لعينة من العاملين والمتطوعين في الجمعيات الخيرية (٣٢) ومسار الرعاية الاجتماعية من كتاب: إدارة العمل التطوعي واستفادة المنظمات الخيرية والتطوعية رؤية للخدمة الاجتماعية (١٤)

ملامح العناية والاهتمام على مستوى المملكة العربية السعودية:

تولي المملكة العربية السعودية عناية ملحوظة بالأعمال التطوعية، وتسعى عملياً لنقل تلك العناية إلى واقع ملمـــوس إيمانـــاً منهـــا بالـــدور الريادي، والأثر البالغ ولعل من أهم وأبرز ملامح تلك العناية ما يلي:

١. اعتماد المساهمة في الأعمال التطوعية ضمن الأهداف العامة الأسس الإستراتيجية لخطة التنمية الثامنة للدولة (٧).
٢. منح إجازة للمشاركة في الأعمال الإغاثية (٨)
٣. مؤتمر عن التطوع(٩).
٤. مشروع النظام الوطني للتطوع.
٥. المطالبة بتدريس التطوع في المدارس والجامعات.
٦. توصية بإدراج العمل الخيري في مقررات الجامعات.
٧. الاستعداد لاستضافة مؤتمر دولي لتفعيل العمل التطوعي لأول مرة.
٨. المطالبة بتأسيس هيئة وطنية للعمل التطوعي.
٩. مجلس الشورى يدرس إنشاء مجلس أعلى للعمل التطوعي.

ثانياً: الإسهام الاقتصادي للأعمال التطوعية (الدلالة والأهمية) :

يقصد بالإسهام الاقتصادي للأعمال التطوعية: التأكيد أن هذا القطاع يسهم كغيره من القطاعات في الدخل القومي والحسابات القومية، فهذا

---

(٧) الأهداف العامة والأسس الإستراتيجية (الخطة التنموية الثامنة)(١٤٢٦/١٤٢٥هـ-١٤٣٠/١٤٢٩هـ (٨)
(٨) قـــرار مجلـــس الخدمـــة المدنيـــة رقـــم (١٠٣٠) بتـــاريخ: ١٤٠٦/٧/٨هـــ ورقـــم (٢٤٨/٣) بتاريخ:١٤١٢/٥/٢٧هـ ويقترح الباحث أن يوسع مجال الجهة التي يمكن المشاركة معها فهي في النظام مخصوصة بكل من جمعية الهلال الأحمر والمديرية العامة للدفاع المدني.
(٩) العمل الاجتماعي التطوعي مع التركيز على العمل التطوعي في المملكة العربية السعودية (٨٨-٩٠)

القطاع يسهم في تقديم خدمات ملموسة في مجال البيئة والصحة والتربية وخدمات الفئات الهشة بما في ذلك المعوقين والأطفال والنساء والعجزة والمقعدين وكبار السن، وسيأتي ذكر لعدد من أوجه تأثيره في التنمية الاقتصادية[١٠].

وفي قمة التنمية الاجتماعية التي عقدت في كوبنهاجن عاصمة الدنمارك اتفقت غالبية الدول المشاركة أنه لا سبيل إلى تحقيق تنمية مستدامة إلا من خلال:

١. الإقرار أن البعد الاجتماعي يعد السبيل الأمثل لتحقيق التنمية الاقتصادية، ومن ثم فإن تنمية المجتمع تعد أحد أهم ركائز التنمية الشاملة.
٢. الدعوة إلى تنمية مفهوم الشراكة بين مؤسسات الدولة الرسمية وبين الجمعيات والهيئات الأهلية[١١].

ثالثاً: واقع العناية بتأثير الأعمال التطوعية في التنمية الاقتصادية:

أولاً: على المستوى العربي[١٢]:

كشفت دراسة الشبكة العربية والتي صدرت في ١٩٩٩م أن المنظمات الأهلية العربية تشكل قوة اقتصادية كبرى من منظور حجم

(١٠) العمل التطوعي في دول مجلس التعاون منطلقاته وآفاقه (٢١).
(١١) صندوق الزواج وإسهاماته في تفعيل السياسة الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة (١).
(١٢) الإسهام الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات الأهلية في الدول العربية (٢٦١)

إنفاقها على مشروعاتها، ومكونات الأنشطة، وعدد المتطوعين وقيمة عملهم، وفرص العمل، وعدد المستفيدين، إضافةً إلى تأكيدها بأن حجم إسهام المتطوعين مهم ورئيسي مع غياب البيانات الشاملة لتحديد حجم الإسهام بدقة، كما أبرزت النتائج تعاظم عدد المستفيدين من خدمات المنظمات الأهلية في مختلف دول الدراسة وهو ما يؤكد أن القطاع الخيري الأهلي قطاع ثالث إلى جانب الحكومات والقطاع الخاص.

الجديد بالذكر أن الساحة لم تشهد دراسة مماثلة عن قوة إسهام العمل التطوعي في الجانب الاقتصادي بعد تلك الدراسة مع الحاجة الملحة خصوصاً في ظل التحول من الاقتصاد المخطط أو الموجه إلى اقتصاد السوق وما يصاحب هذا التحول من مشاكل وصعوبات[١٣]، إضافة إلى تطور القطاع التطوعي في ظل التوجه الكامل لضمه والاعتراف به كشريك أساس في مسيرة التنمية. [١٤]

(١٣) خلال هذا التحول تخلت كثير من الدول عن كثير من مسؤولياتها الاجتماعية تجاه مواطنيها قبل أن تتوافر لهم البدائل المناسبة وهو ما أدى إلى زيادة مشكلات الفقر والتهميش وخصوصاً أن الفقراء ومحدودي الدخل هم الأكثر معاناة من السياسات والقرارات ذات الصلة بالتثبيت الاقتصادي والتكثيف الهيكلي مثل تحرير الأسعار وتقويم العملة الوطنية وتقليص أو إلغاء الدعم الحكومي للسلع والخدمات الرئيسية. تطور دارسة المجتمع المدني في دول مجلس التعاون (٣٧-٤٠) الدور التنموي والتربوي للجمعيات الأهلية والتعاونية في مصر (١٧) وانظر أيضاً: نهاية الحكومة التي كنا نعرفها وتفيل السياسات العامة. إلين مارك. الخلاصة الإدارية رقم (٣٥٨)

(١٤) من البشائر أن هذا الموضوع حظي ببحث علمي وهو: العمل التطوعي وآثاره الاقتصادية من منظور إسلامي وهو بحث دكتوراه للطالب محمد بن عيسى (جامعة اليرموك بالأردن كلية الشريعة قسم الاقتصاد والمصارف الإسلامية ونوقشت الرسالة يوم الخميس ٢٠٠٦/١٢/٧م ولم يستطع الباحث الاطلاع عليها.

ثانياً: على المستوى العالمي[١٥]:

في عام ١٩٩٩م أصدر مركز دراسات المجتمع المدني دراسة بعنوان: (المجتمع المدني العالمي حجم القطاع غير الربحي) وهي حصيلة سلسلة من الأبحاث التي قادها المركز في (٢٢) بلد حول القطاع الأهلي وقد خلصت الدراسة إلى نتائج ترتبط بمساهمة القطاع الأهلي في الاقتصاد العالمي من أهمها:

1. **يبرز القطاع الأهلي في بداية القرن الواحد والعشرين القوة الاقتصادية الأكثر نمواً بين القطاعات المجتمعية الأخرى، وهو كما عبرت الدراسة (قوة اقتصادية كبرى في الدول التي تمت دراستها) فنسبة الإنفاق لهذا القطاع تصل في متوسطها إلى (٥.٧%) من إجمالي الناتج الداخلي، حيث مثل هذا القطاع ما يزيد عن تريلون دولار الذي يبوئه مركز ثامن اقتصاد عالمي.**
2. **في ثمانية بلدان من العينة كانت نسبة النمو في وظائف القطاع الأهلي في الفترة الفاصلة بين (١٩٩٠ـــ١٩٩٥م) (٢٤%) أي بنسبة سنوية تعادل (٤%)، وأما نمو مجمل الوظائف الأخرى لم يتجاوز (٨%) أي (٢%) سنوياً، وبالتالي قارب نمو القطاع الأهلي ثلاثة أضعاف نموها في القطاعات الأخرى (العام والخاص).**

---

(١٥) الإسهام الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات الأهلية في الدول العربية (٢٠)

٣. يوفر القطاع التطوعي ما يعادل (٤٠.٨%) من أجمالي الوظـائف فـي الدول عينة الدراسة، وبنسبة قطاعية تعادل ثلاثة أضعاف مـا يـوفره قطاع المرافق، وأكثر من ضعفين مما يوفره قطاع النسـيج، وتقريبـاً نصف ما يوفره قطاع النقل والأهم من ذلك مـا يعـادل (٢٧%) مـن الوظائف الحكومية.

٤. بينت الدراسة أن التوصيف القطاعي للوظائف الثابتة ومدفوعة الأجر المرتبطة بالأنشطة التطوعية تتصف بهيمنة ثلاثة قطاعات رئيسـية: تتركز (٣٠%) من هذه الوظائف في قطاع التعليم، مقابل (٢٠%) في قطاع الصحة، و(١٨%) في قطاع الخدمات الاجتماعية.

رابعاً: أوجه تأثير الأعمال التطوعية في التنمية الاقتصادية:

منطلق تأثير الأعمال التطوعية في التنمية الاقتصادية يكمـن فـي إسهامها بتوسيع العلاقة القائمة وتنظيمها مابين الاقتصاد والدولـة، عـن طريق تأمين ميكانزمات قيام المنظمات، أو تقنية تشكيل المنظمات الأهلية والتطوعية، والتي يجتمع الناس من خلالها لتوحيـد طاقـاتهم، وتكامـل نشاطاتهم، لتحقيق أهداف المجتمع المحلـي المتواجـدين فيـه، والقيـام بنشاطات لصالح المجتمع العام من خيرية وصحية ومهنية وغيرها[١٦].

(١٦) العولمة وتأثيراتها على العمل التطوعي الجمعيات التطوعية في دول مجلس التعاون الخليجي نموذجاً (٨٢)

وهذا المنطلق مع أهميته يُغفل في أحيان كثيرة نظراً لحداثة الاهتمام والعناية بقطاع المنظمات التطوعية وأدواره المختلفة والمؤثرة في المسيرة التنموية للدول، وفيما يلي أبرز أوجه تأثير الأعمال التطوعية في التنمية الاقتصادية:

١. قيمة الإنفاق على القطاع التطوعي:

أولاً: على المستوى المحلي[١٧]:

المملكة العربية السعودية تنفق(٤%) من ميزانيتها على الأعمال الخيرية الخارجية في حين أن المعدل العالمي (١%) فقط، وتجاوز إيرادات العمل الخيري[١٨] لعام ١٤٢٧هـ مبلغ ملياري ريال، وفي عام ١٤٢٨هـ ارتفع حجم العمل الخيري بنسبة (٢٥%) مقارنة بالسنوات الماضية، حيث تجاوزت قيمة الأعمال الخيرية التي نفذتها وزارة الشؤون الاجتماعية والجمعيات الخيرية إلى أكثر من ٣ مليارات ريال، وفي مطلع هذا العام أودعت وزارة الشؤون الاجتماعية (١٢٠) مليون ريال في حسابات الجمعيات الخيرية وهذا المبلغ يمثل جزءاً من الدعم السنوي لهذا العام ١٤٢٩هـ مع العلم بأن التبرُّعات للجمعيات الخيرية المحلية قد وصلت إلى مليار ريال سنة (١٤٢١هـ/٢٠٠٠م) وزادت إلى مليار وستمائة مليون ريال للسنة التي تلت أحداث ١١ سبتمبر[١٩].

---

(١٧) القائمة الإخبارية للمركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) (العمل الخيري اليوم).
(١٨) تلك الإيرادات تابعة للجمعيات الخيرية التي تشرف عليها الشؤون الاجتماعية.
(١٩) محاضرة العمل الخيري الإسلامي في ضوء التحديات المعاصرة. الدكتور علي بن إبراهيم النملة وزير الشؤون الاجتماعية سابقاً.

ثانياً: على المستوى العالمي:

بلغت المساهمات الخيرية في أمريكا عام ٢٠٠٤م: (٢٤١ بليون دولار) وهي تمثل حوالي (٢.٢%) من إجمالي الناتج المحلي الأمريكي[٢٠]، وقفز المبلغ في عام ٢٠٠٦م إلى (٢٩٥ بليون دولار) [٢١]وبلغ تبرع الفرد في نفس العام (٢.٢%) من متوسط دخله الصافي بعد خصم الضريبية. (على مدى الأربعين سنة الماضية كان متوسط التبرع (١.٨%).

كما تحسن الإشارة إلى أن حجم ما توزعه المنظمات على مستوى العالم يفوق ما يقوم به البنك الدولي، وذلك وفقاً لدراسات الصليب الأحمر.

٢. القيمة المالية المقدرة للجهود التطوعية:

أولاً: على المستوى العربي:

الدولة	القيمة
مصر	**قيمة التطوع تصل على أقل تقدير إلى (٤,٦٤٢,٢٤٠) جنيه بحساب أن ٦,٤% من المصريين يتطوعون وقدرت ساعة التطوع بـــ(٢) جنيه.[٢٢]**

(٢٠) تقرير الرابطة الأمريكية لمستشاري جمع التبرعات لعام ٢٠٠٤م نقلاً عن موقع وزارة الخارجية الأمريكية.
(٢١) مؤسسة العطاء الأمريكي نقلاً عن موقع وزارة الخارجية الأمريكية.
(٢٢) دراسة العطاء الاجتماعي في مصر (١) وموقع العطاء من أجل التنمية.

المملكة العربية السعودية	كل ريال يستثمر في الجهود التطوعية سيكون عائده الاقتصادي(٥) ريالات تقريباً في التخصصات الاجتماعية، أما في التخصصات المهنية الأخرى كالطب والهندسة فمن المتوقع أن يكون المردود أعلى[٢٣].
الأردن	في عام ١٩٩٩م قدر عدد المتطوعين بـ(١٠٠٠٠٠) متطوع وقد إسهامهم بحوالي (٣٣) مليون يوم عمل باعتبار أن معدل عمل المتطوع سنوياً (٢٠٠) ساعة، وهو ما يعادل (٢١٥) مليون دينار

ثانياً: على المستوى العالمي[٢٤]:

الدولة	القيمة
أمريكا	٢٠٠٣م(٢٦٦) بليون دولار وقدر مؤشر القطاع المستقل القيمة النقدية للساعات التي تطوع بها الراشدون في أمريكا كل عام بأكثر من(٤ بلايين) دولار. في نيوجرزي بلغت قيمة الساعة التطوعية في عام ٢٠٠٢م (٢٠.٥٥ دولار)
المملكة المتحدة	٢٠٠٤م ٢٥,٣ مليار جنيه استرليني

(٢٣) جريدة الرياض العدد (١٤١٦٦) بتاريخ: السبت ١٩/ربيع الأول/ ١٤٢٨هـ

(٢٤) موقع وزارة الخارجية الأمريكية وشبكة التطوع الكويتية.

وتشير الدراسات إلى أن العائد المال المستخدم في القطاع التطوعي أفضل بالعديد من المرات من عائد المال الذي يستخدمه القطاع الحكــومي عند تقديمه للخدمات الاجتماعية، كما أن التكلفة غير المباشــرة لخــدمات القطاع الحكومي في المجال الاجتماعي تزيد عن (٧٠%) بينما هي لــدى التنظيمات التطوعية الجماعية لا تتجاوز (١٠%)[٢٥].

٣. التوظيف:

من أهم الإشكاليات التي تواجه السياسات الاقتصادية الحكومية في كل بلدان العالم توفير الوظائف للمواطنين والعمل التطوعي بدوره التنموي أسهم في علاج هذا الأمر من خلال توفير العديد من الوظائف وتجــاوزت هذه المساهمة خلق الوظائف (رغم أهمية ذلك) لترتبط بنوعيتها التي تتميز بعلاقتها المباشرة مع احتياجات المجتمع الحقيقية.

يقول الإداري بتر دركر: " قليل من الناس يعرفون أن قطاع الهيئات التي لا تبغي الربح هو إلى المدى البعيد أكبر صاحب عمل في أمريكا"[٢٦].

أولاً: التوظيف على المستوى المحلي[٢٧]:

أشارت دراسة محلية أن ما نسبته (٨٢.٣%) من أفرادها يؤكدون دور الجمعيات الخيرية والتطوعية في إيجاد فرص عمل من خــلال فــتح أبواب التدريب ثم التنسيق مع القطاع الخاص.

---

(٢٥) العمل التطوعي في دول مجلس التعاون منطلقاته وآفاقه (٢١)
(٢٦) فن الإدارة (٢٤٩).
(٢٧) جريدة الوطن السعودية العدد (٧٥٥) بتاريخ ١٤٢٣/٨/١٨هـ.

وقد أقر مجلس الشورى مطلع هذا العام اعتماد تعليم وتوظيف أبناء الفقراء والمطلقات والأرامل وذوي الإعاقة والمستفيدين من الضمان، ومن أكبر مجالات توظيفهم القطاع الخيري والتطوعي[٢٨].

ثانياً: التوظيف على المستوى العالمي[٢٩]:

الدولة	البيان
إسرائيل	**وظف القطاع الثالث في عام ١٩٩٥م، (١٤٥) ألف شخص.**
هولندا	**يوفر القطاع التطوعي ١٢,٦% من الوظائف الثابتة**
بلجيكا	**يوفر القطاع التطوعي (١٠,٥%) من الوظائف الثابتة.**
أمريكا	**في أمريكا الموظفون في الجمعيات غير الربحية (١١) مليون. والقطاع الخيري يوظف تقريباً (١٠.٥%) من مجموع القوى العاملة**
إيرلندا	**يوفر القطاع التطوعي (١١.٥) من الوظائف الثابتة**

١. سعي الحكومات للخروج من مباشرة العمل الاجتماعي وإسناد تلك المهمة للقطاع الخيري والأهلي والخاص[٣٠].

---

(٢٨) حول التوظيف في القطاع الخيري يراجع بحث الجمعيات الخيرية والشباب (تحصين وتأهيل) (١٣٩)

(٢٩) حقق القطاع التطوعي نسبة نمو في مجال خلق وظائف جديدة تعادل ثلاثة أضعاف ما حققته القطاعات الحكومية والخاصة، وتتميز وظائف القطاع التطوعي بعلاقتها المباشرة بالاحتياجات الاجتماعية الأساسية وهذا في الفترة بين عام ١٩٩٠م-١٩٩٥م فكيف يكون الحال بعد عام ٢٠٠٧م. موقع وزارة الخارجية الأمريكية، القطاع الخيري ودعاوى الإرهاب (٤٣٧) وما بعدها، موقع شبكة التطوع الكويتية

(٣٠) تصريح معالي وزير الشؤون الاجتماعية جريدة الرياض العدد (١٣٧٦٢) بتاريخ ١٤٢٧/١/٢٨هـ. ومشروع تخصيص بعض خدمات الرعاية الاجتماعية في مراحله النهائية ومن المتوقع الانتهاء من تنفيذ الدراسة الخاصة بالمشروع قريباً وفقاً لتصريح وزير الشؤون الاجتماعية انظر: القائمة الإخبارية للمركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) (العمل الخيري اليوم).

٢. **قيام القطاع التطوعي على كثير من الأنشطة التي لا تدخل ضمن اهتمامات وأهداف الدوائر الحكومية الجهات الخاصة مثل: تزويج الفقراء، إيواء الغرباء .. الخ.**
٣. **قيامه بالأنشطة التي تقع ضمن أنشطة القطاع الخاص الذي يرهق كاهل المواطنين برفعه لمعدل الربحية بما يقدمه، على سبيل المثال: شركات البناء كلفتها تتعذر على الكثير من الفقراء والمحتاجين ولهذا وجدت جمعيات وجهات خيرية للإسكان .. الخ[٣١].**
٤. **إنفراد القطاع التطوعي بعدد من الأنشطة الخاصة مثل: تدريب العميان على استخدام التقنيات الحديثة.**
٥. **القطاع التطوعي رافد مهم للدولة والقطاع الخاص بعناصر ناجحة وشخصيات متميزة تتحلى بثقة الناس والعدالة والنزاهة عن كل شبهة.**
٦. **القطاع التطوعي الخيري هو بمثابة برامج تعليمية وتدريبية للعناصر الشابة والقوى الفاعلة بالمجتمع لأن فيه تبادل للخبرات وتوظيف للطاقات وتمرس على العمل الفرقي وتعميق للوعي الاجتماعي والإداري، وكل ذلك ينمي بدوره الإحساس بالمسؤولية وبالشعور بقضايا الوطن والأمة ويضعف الوازع المادي والفردي الذي يرافق في العادة برامج التنمية الاقتصادية والتحول الاجتماعي.**

---

(٣١) أطلقت المملكة شركة بملياري ريال لتمويل بناء مساكن الفقراء للتفاصيل انظر الخبر بأكمله في القائمة الإخبارية للمركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) (العمل الخيري اليوم).

٧. **القطاع التطوعي داعم مهم للتقارب والترابط الإقليمي والدولي بين المنظمات الخارجية، وله الآن حضور في المحافل والأزمات الدولية[٣٢].**

٨. **القطاع التطوعي يتجه الآن للاستثمار كوسيلة مهمة لتنمية الموارد المالية[٣٣].**

٩. **القطاع التطوعي بمنظماته يقوم بدور مكمل لدور الدول في معالجة بعض المشكلات الرئيسية وبخاصة مشكلات الفقر والبطالة والتهميش الاقتصادي والاجتماعي فضلاً عن الدور الذي تقوم به تلك المنظمات في تخفيف ومعالجة المشكلات التي تواجهها بعض الفئات الاجتماعية.**

١٠. **يقوم القطاع التطوعي والخيري بدعم الكثير من الأنشطة العلمية والثقافية والتطويرية التي تكمل دور الدول في تلك المجالات ويبرز في هذا الإطار على سبيل المثال: الجمعيات والأندية العلمية ومراكز البحوث الخاصة، فضلاً عن دور الوقف في تمويل بعض أنشطة ومشاريع البحث العلمي[٣٤].**

تحتل القطاعات الخيرية التطوعية في الغرب مكانة عليةً نظير ما تقدمه من دعم ومساندة للقطاعات الأخرى، ونحن كمسلمين من حقنا أن

نسعى لرفعة العمل الخيري التطوعي ليكون قائداً لأمتنا نحو عزتها ورفعة شأنها، ومدرسة لبقية القطاعات في النفع والتأثير واهتمامه بالرقي والتطوير.

---

(٣٢) التنمية الإدارية رؤى ومفاهيم عصرية تنتظر التطبيق (٢٠٩-٢١٣) بتصرف مناسب.
(٣٣) انظر فعاليات اللقاء السنوي الثامن للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.
(٣٤) تطور دارسة المجتمع المدني في دول مجلس التعاون (٤٠).

المراجــــع

المراجع العربية

١. إدارة العمل التطوعي واستفادة المنظمات الخيرية والتطوعية رؤيـة للخدمة الاجتماعية. د. أيمن يعقوب. د. عبدالله السلمي. ط/ جامعـة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الأولى ١٤٢٦هـ.

٢. الإسهام الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات الأهلية في الدول العربية. مجموعة مؤلفين. الشبكة العربية للمنظمات الأهلية. دون ذكر لتاريخ الطبع.

٣. الأهداف العامة والأسس الإستراتيجية (الخطـة التنمويـة الثامنـة) (١٤٢٥/١٤٢٦هـ ـ ١٤٢٩/١٤٣٠هـ) وزارة الاقتصاد والتخطيط بالمملكة العربية السعودية.

٤. بحث الجمعيات الخيرية والشباب (تحصين وتأهيل) عمر بن نصير البركاتي. ورقة عمل في الملتقى الثاني للجهات الخيريـة بالمدينـة المنورة.

٥. تطور دارسة المجتمع المدني في دول مجلـس التعـاون الخليجـي. حسنين توفيق إبراهيم. ط/ مركز الخليج للأبحاث. الأولى ٢٠٠٧م.

٦. التطوع مفهومه وأبعاده ومراميه وعلاقتـه بالرعايـة الاجتماعيـة والعمل الاجتماعي والخدمة العامة والتكافل الاجتمـاعي والعلاقـات الاجتماعية والخدمة الاجتماعية (نظرة تحليلية وصفية) أ. د. محمد الديب. ورقة عمل في المؤتمر العلمـي الأول للخـدمات التطوعيـة بالمملكة العربية السعودية. جامعة أم القرى بمكة.١٤١٨هـ.

٧. التطوع مفهومه وأهميته وآثاره الفردية والاجتماعية وعوامل نجاحه ومعوقاته. المقدم مساعد اللحياني. ورقة عمل في المؤتمر العلمي الأول للخدمات التطوعية بالمملكة العربية السعودية. جامعة أم القرى بمكة.١٤١٨هـ
٨. التنمية الإدارية رؤى ومفاهيم عصرية تنتظر التطبيق. أد. عامر الكبيسي. ضمن سلسلة كتاب الرياض. ط/ مؤسسة اليمامة الصحفية بالرياض. ٢٠٠٧م.
٩. جريدة الرياض العدد(١٤١٦٦)بتاريخ:السبت١٩/ربيع الأول/١٤٢٨هـ
١٠. جريدة الوطن السعودية العدد (٧٥٥) بتاريخ ١٨/٨/١٤٢٣هـ.
١١. الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية في عهد خادم الحرمين الشريفين. أ.د: زيد الزيد. ط/ وازرة التعليم العالي والجامعات السعودية ضمن السلسلة الصادرة بمناسبة مرور (٢٠) عام على تولي خادم الحرمين الشريفين الملك فهد رحمه الله مقاليد الحكم.
١٢. دراسة العطاء الاجتماعي في مصر. مكتبة المركز الدولي(مداد) بجدة.
١٣. الدور التنموي والتربوي للجمعيات الأهلية والتعاونية في مصر. عبد الغفار شكر. ط/الهيئة المصرية العامة للكتاب. مشروع القراءة للجميع ٢٠٠٥م.

١٤. صندوق الزواج وإسهاماته في تفعيل السياسة الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة. جمال بن عبيد البح. ورقة عمل في اللقاء العلمي حول الدور التنموي الجديد لمؤسسات العمل الاجتماعي التطوعي بدوب مجلس التعاون الخليجي ـ الرياض ـ وزارة الشؤون الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.
١٥. العمل الاجتماعي التطوعي مع التركيز على العمل التطوعي في المملكة العربية السعودية. عبد الله العلي النعيم. ط/ مكتبة الملك فهد الوطنية . الرياض. ١٤٢٦هـ.
١٦. العمل التطوعي في دول مجلس التعاون من طلقاته وآفاقه د. عدنان القرشي. ورقة عمل في اللقاء العلمي حول الدور التنموي الجديد لمؤسسات العمل الاجتماعي التطوعي بدوب مجلس التعاون الخليجي ـ الرياض ـ وزارة الشؤون الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.
١٧. العمل الخيري والإنساني في دولة الإمارات العربية المتحدة دراسة ميدانية لعينة من العاملين والمتطوعين في الجمعيات الخيرية. طلعت إبراهيم لطفي. ط/ مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية. الأولى ٢٠٠٤م.
١٨. العولمة وتأثيراتها على العمل التطوعي الجمعيات التطوعية في دول مجلس التعاون الخليجي نموذجاً. د. علي الطراح. ورقة عمل في اللقاء العلمي حول الدور التنموي الجديد لمؤسسات العمل الاجتماعي

التطوعي بدوب مجلس التعاون الخليجي ـ الرياض ـ وزارة الشؤون الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

١٩. فن الإدارة. بيتر دركر. تعريب عبد الهادي الميداني. ط/ مكتبة العبيكان. الأولى ١٤٢٥هـ

٢٠. القائمة الإخبارية للمركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) (العمل الخيري اليوم).

٢١. قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٠٣٠) بتاريخ: ١٤٠٦/٧/٨هـ ورقم (٢٤٨/٣) بتاريخ:١٤١٢/٥/٢٧هـ. النظام من موقع الهلال الأحمر السعودي.

٢٢. القطاع الخيري ودعاوى الإرهاب. د. محمد السلومي. ط/ مجلة البيان. الرياض.

٢٣. محاضرة العمل الخيري الإسلامي في ضوء التحديات المعاصرة. الدكتور علي بن إبراهيم النملة وزير الشؤون الاجتماعية سابقاً. الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.

٢٤. موقع العطاء من أجل التنمية.

٢٥. موقع شبكة التطوع الكويتية.

٢٦. موقع وزارة الخارجية الأمريكية.

٢٧. نهاية الحكومة التي كنا نعرفها وتفيل السياسات العامة. إلين مارك. الخلاصة الإدارية رقم (٣٥٨) ضمن سلسلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال. الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).
٢٨. د.مروة أحمد، د.نسيم برهم، «الريادة وإدارة المشروعات الصغيرة»، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ٢٠٠٧، القاهرة .
٢٩.د.هوشيار معروف، «دراسات في التنمية الاقتصادية-إستراتيجيات التصنيع والتحول الهيكلي» دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى٢٠٠٥م-١٤٢٦ه، عمان الأردن، ص٢٩٦.
٣٠. د. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى
٢٠٠٨،عمان،الأردن،ص٣١.
٣١. ساسين عساف وآخرون مؤلفون عرب، « قضايا عربية معاصرة - العلاقات الدولية، النفط، القضاء، التنمية الإنسانية، البحث العلمي الاجتماع، المعلوماتية»، مراجعة وتقديم: منذر المصري، دار الفارس للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية ٢٠٠٥، ص١٢٦.
٣٢. د. فريد فهمي زيارة « وظائف منظمات الأعمال-مدخل معاصر»، الطبعة العربية ٢٠٠٩، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص ٤٠.

٣٣. د. حسين عجلان حسن « إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال»، الطبعة الأولى ٢٠٠٨، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن. ص٥٦.

٣٤. د. حسين عجلان حسن « إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال»، الطبعة الأولى ٢٠٠٨، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن. ص٥٠.

٣٥. د.نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد"، الطبعة الأولى ١٤٢٧ هـ-٢٠٠٦م، ص ١٩٧.

٣٦. د. زاهر عبد الرحيم عاطف، « هندرة المنظمات -الهيكل التنظيمي للمنظمة- »، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩، ص ١٩.

٣٧. د. بلال خلف السكارنة،« الريادة وإدارة منظمات الأعمال»، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى ٢٠٠٨، عمان، الأردن، ص٢٤.

٣٨. د.صالح مهدي محسن العامري، د.طاهر محسن منصور ألغالبي، «الإدارة والأعمال»، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن ،الطبعة الأولى، ٢٠٠٧، ، ص٤٦.

٣٩. ساسين عساف وآخرون مؤلفون عرب، « قضايا عربية معاصرة – العلاقات الدولية، النفط، القضاء، التنمية الإنسانية، البحث العلمي الاجتماع، المعلوماتية»، مراجعة وتقديم: منذر المصري، مرجع سابق، ص١٢٩.
٤٠. سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، «إدارة الإبداع والابتكار» دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦.
٤١. الدكتور محسن أحمد الخضيرى، «صناعة المزايا التنافسية– منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع الاقتصادي المعاصر»، مجموعة النيل العربية،الطبعة الأولى ٢٠٠٤، القاهرة.
٤٢. د. علي جدوع الشرفات، « التنمية الاقتصادية في العالم العربي»، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ٢٠١٠.
٤٣. معالي فهمي حيدر، «نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية»، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢.
٤٤. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، ندوة « تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي»، والمنعقد بالقاهرة، جمهورية مصر العربية، في يونيو ٢٠٠٧.

المراجع الأجنبية

١. Bernd mansel , Travail non manuel- Professionnels de l'information, Origines et avenir du travail qualifié, Union Network, International- Département IBITS.

٢. Conférence mondiale d'UNI pour les cadres, le capital intellectuel, Priorité à l'approche citoyenne dants l'économie de l'ére numérique, Singapour, août ٢٠٠٠.

٣. Barrow, Colin: "The Essence Of Small Business", UK, Prentice Hall International, ١٩٩٣, Pages ٣٢-٣٥.

٤. Chase, Richard B. et .al, "Operations Management For Competitive Advantage", ١٠th Edition, Irwin, Boston, ٢٠٠٤.

٥. ١٤- Fitzsimmons, James A and Mona Fitzsimmons, "Servise Management", ٤th Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, ٢٠٠٤